

COMPETITIVIDAD SALARIAL DEL SECTOR PRESTADOR DE SERVICIOS  
TURÍSTICOS EN LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO

Paula Andrea Rincón Sandoval

Universidad de los Llanos

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración y Negocios

Programa de Administración de Empresas

Villavicencio

2018

COMPETITIVIDAD SALARIAL DEL SECTOR PRESTADOR DE SERVICIOS  
TURÍSTICOS EN LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO

Informe final de pasantía en proyecto con el grupo de investigación Gestión y Desarrollo Organizacional GYDO como requisito para aspirar al título de Administrador de Empresas, según Resolución N°007 del 2014

Paula Andrea Rincón Sandoval

Código 146002840

Director

Dagoberto Torres Flórez

Phd (c) Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad de los Llanos

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración y Negocios

Programa de Administración de Empresas

Villavicencio

2018

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

Víctor Julio Villamizar  
Firma del Director del Programa

---

Dagoberto Torres Flórez  
Firma del Asesor de Tesis

Villavicencio, agosto 1 del 2018

## **Agradecimientos**

A Dios, por ser luz en nuestro camino y permitir que nuestros sueños se hagan realidad.

A mis Abuelos Paternos, Víctor y María, quienes me brindaron todo su afecto y respaldo durante mi formación personal y profesional.

Al profesor Dagoberto Torres, quien con su valiosa enseñanza contribuyó en mi formación para convertirme en una profesional íntegra encaminada hacia el éxito.

Al grupo de Investigación GYDO que gentilmente me brindó la información necesaria para la realización de este trabajo.

A la Universidad de los Llanos y a la Universidad Cooperativa sede Villavicencio que nos abrieron sus puertas durante todo el trayecto de la carrera.

A mi hermana Jenifer Alejandra quien es mi apoyo moral y espiritual y a Johanna Sabogal quien compartió conmigo una de las etapas más importantes de mi vida, y me ha entregado su amor incondicional en los momentos difíciles.

Finalmente, a todas y cada una de las personas que hicieron parte de mi formación este año.

## Tabla de contenido

	Pág.
Introducción.....	1
Planteamiento del problema .....	2
1.1 Formulación del problema .....	5
Justificación.....	6
Objetivos.....	7
3.1 Objetivo general.....	7
3.2 Objetivos específicos .....	7
Marco referencial.....	8
4.1 Marco teórico.....	8
4.1.1 Salarios. ....	8
4.1.2 Aumentos.....	11
4.1.3 Incentivos. ....	12
4.1.4 Beneficios sociales. ....	14
4.1.5 Competitividad. ....	15
4.1.6 Tendencias de compensación. ....	16
4.1.6.1 Salario emocional.....	17
4.1.6.2 Salario flexible. ....	17
4.1.7 Aspectos legales. ....	17
4.1.7.1 Deducción, retención y compensación de salarios.....	18
4.1.7.2 Embargo de salarios. ....	18
4.1.7.3 Salario mínimo. ....	18
4.2 Marco Conceptual.....	19
4.3 Marco Legal.....	20
4.4 Marco Geográfico .....	22

DISEÑO METODOLÓGICO .....	23
5.1 Tipo de investigación.....	23
5.2 Población.....	23
5.4.3 Técnicas o instrumentos de recolección de información.....	24
RESULTADOS .....	26
6.1 Características del sector.....	26
6.2 Correlación que existe entre la educación, la experiencia y los salarios del sector prestador de servicios turísticos de Villavicencio.....	30
6.3 Condiciones de contratación de personal, en las empresas prestadoras de servicios turísticos de la ciudad de Villavicencio. ....	38
6.4 Aspectos salariales del sector prestador de servicios turísticos de Villavicencio.....	42
6.5 Políticas de incentivos y aumentos salariales que realizan a los empleados las empresas del sector prestador de servicios turísticos de Villavicencio. ....	47
Conclusiones.....	55
Recomendaciones .....	57
Referencias .....	58

## Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Autores de la economía clásica.....	9
Tabla 2. Autores de la economía neoclásica .....	10
Tabla 3. Teorías sobre el aumento salarial.....	11
Tabla 4. Teorías sobre incentivos .....	12
Tabla 5. Teorías de la competitividad.....	16
Tabla 6. Interpretación de los datos .....	25
Tabla 7. Operadores turísticos .....	26
Tabla 8. Cargos representativos por categoría.....	28
Tabla 9. Promedio del nivel de educación .....	31
Tabla 10. Promedio de experiencia que se requiere para el sector prestador de servicios turísticos .....	33
Tabla 11. Rangos de salarios representación por cuartiles 2017 .....	36
Tabla 12. Promedio de periodicidad de pago del salario .....	43
Tabla 13. Promedio de Rotación de personal .....	54

## Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Ubicación de Villavicencio en el Departamento del Meta .....	22
Figura 2. Promedio de la categoría de cargos más representativos en las empresas .....	27
Figura 3. Clasificación de las empresas por tamaño .....	29
Figura 4. Promedio de colaboradores por género .....	30
Figura 5. Formación Frecuente por Categoría .....	32
Figura 6. Relación entre la educación y la experiencia en el sector prestador de servicios turísticos .....	34
Figura 7. Nivel de experiencia del sector servicios .....	35
Figura 8. Relación de la educación con respecto al promedio salarial .....	37
<i>Figura 9.</i> Promedio de los tipos de contrato que existentes .....	39
Figura 10. Modalidad de Salario existente en el Sector Prestador de Servicios .....	39
Figura 11. Promedio de Contratación para el Cargo .....	40
Figura 12. Contratación para el cargo .....	41
Figura 13. Periodicidad de pago .....	42
Figura 14. Promedio de días laborados .....	44
Figura 15. Jornada laboral frecuente de un colaborador .....	45
Figura 16. Fecha de pago para los colaboradores .....	46
Figura 17. Forma de pago en el sector prestador de servicios turísticos .....	47
Figura 18. Estabilidad laboral en el sector prestador de servicios turísticos .....	48
Figura 19. Salario emocional .....	50
Figura 20. Aumento salarial .....	50
Figura 21. Incentivos .....	51
Figura 22. Beneficios sociales .....	52
Figura 23. Evaluación de desempeño en las empresas del sector prestador de servicios turísticos .....	53



## **Introducción**

El proyecto de investigación analiza la competitividad salarial en el sector prestador de servicios turísticos de la ciudad de Villavicencio y es realizado por el Grupo de Investigación Gestión y Desarrollo Organizacional GYDO de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de los Llanos y la FACEACO de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio. La intelectualidad del marco teórico, del marco conceptual, la metodología y el análisis es aporte del grupo de investigación; de igual forma del proyecto de estudio salarial de las Instituciones Prestadoras de Salud IPS de 2, 3 y 4 nivel de complejidad que fue el primer proyecto que realizó el grupo de investigación sobre estudio salarial (Cepeda Rico, 2015).

Se desarrollan diferentes capítulos en los cuales se aborda la correlación que existe entre la educación, experiencia y salarios, el comportamiento de estos últimos, el manejo del sistema de compensación de acuerdo al cargo que los colaboradores desempeñan y los aspectos salariales que están actualmente concurriendo. Para desarrollar el ejercicio anterior, se aplican encuestas como instrumentos de medición en 98 empresas y la evaluación de 436 cargos permite el cumplimiento de los objetivos en esta actividad económica.

Con los resultados se pretende mejorar la asignación de salarios que contribuyan al desarrollo social, puesto que es una ciudad que ha presentado constante crecimiento durante los últimos años. Además, se entregará el estudio de competitividad y análisis salarial a la Alcaldía de Villavicencio como herramienta para el desarrollo de la política pública de empleo.

## **Planteamiento del problema**

En la actualidad la concepción del entorno es dinámica y compleja, el gobierno y las empresas afrontan problemas y decisiones que impactan en ellas y en la sociedad. Las compañías buscan como primera medida determinar dentro de sus objetivos cómo aumentar la competitividad en el mercado haciendo énfasis en la Gestión de Talento Humano (Peralta & Luengo Escalonilla, 2011). Gran parte de la riqueza generada por las organizaciones pasa a los colaboradores en forma de salarios y son estos los que conforman la conexión relevante en los negocios; los sueldos son considerados coste e inversión. Coste, porque se reflejan en el coste del producto o servicio e inversión, porque representan la aplicación del dinero a un factor de producción como el talento, que genera innovación, aprendizaje y riqueza para la organización (Escuela de Negocios EOI, 2006).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE, elabora para los distintos países desarrollados un indicador sobre la rigidez del mercado laboral y sobre el grado de competencia en el mercado de bienes y servicios, lo cual justifica una alta relación entre estas dos variables mencionadas con el fin de aprovechar los esfuerzos de los trabajadores para mejorar también la competencia en los distintos sectores. Ruiz argumenta que la competitividad es clave, pero también la necesidad de más competencia que implique servicios y bienes más baratos para los consumidores (Ruiz, 2013). De la misma forma, aquellos países desarrollados se enfrentarían a la mejora de la competitividad, aumento de los salarios e incremento de los niveles de empleo y al mismo tiempo fortalecería la posición competitiva de las empresas y crearía las condiciones para un aumento en la demanda de empleo.

Sin embargo, la existente crisis económica generalizada en el mercado global genera dificultades para acceder a la financiación bancaria y la intensificación de la competencia tanto en el mercado interno como en el internacional, influye sobre las cuentas de resultados de las empresas, y a su vez reduce los costes laborales que debilitan las pequeñas industrias dinamizadoras de la economía; no obstante, los países subdesarrollados son los principales afectados dando paso al deterioro de las condiciones sociales y laborales (Galera, Huerta Sobrino, & Yfarraguerri Villarreal, 2014).

En este contexto, la situación en materia de competitividad en Colombia es definida según los activos totales y el número de empleados sin importar la actividad que desempeñe, en Estados Unidos y Europa, se define dependiendo del sector económico sin importar cuál sea el criterio (ventas, activos, empleados, etc.), el ideal es que el tamaño de las compañías sea relativo a su propio sector (Castellanos, Montoya R., & Montoya, 2010). De acuerdo con el Informe Nacional de Competitividad elaborado por la Federación Nacional de Gestión Humana - ACRIP Nacional, la mayoría de los departamentos del país cuentan con planes de competitividad estructurados, lo cual representa en el ámbito regional avances significativos que determinan las ciudades más competitivas y las rezagadas por su ofrecimiento de calidad de vida (ACRIP Nacional, 2009).

De acuerdo con el informe de competitividad las principales ciudades como Medellín, Bogotá, Manizales y Bucaramanga sobresalen dentro de un ambiente económico por mejores instituciones educativas, más y mejores servicios de salud, y una amplia oferta de actividades de recreación, cultura y deporte, pero en estas ciudades el costo de vida es mayor y resulta oneroso realizar trámites administrativos y pagar impuestos, caso contrario ocurre en las ciudades que enfrentan dificultades como Montería, Santa Marta, Ibagué y Villavicencio.

Así mismo la Federación Colombiana de Gestión Humana presentó una investigación nacional de salarios y beneficios correspondientes a 24 sectores económicos de mayor contribución al PIB, que analiza tipo de contratación, porcentaje de aumento en la remuneración de los colombianos por cargo, ciudad y sector, los beneficios que ofrecen las empresas a sus empleados, prácticas de remuneración fija, variable, bonos, incentivos y de beneficios, con el fin de visualizar el panorama salarial de la fuerza laboral colombiana (ACRIP Nacional, 2016) cuyo análisis del resultado obtenido sostuvo que los incrementos salariales difieren y no garantizan la competitividad salarial de la ciudad y en cuanto al análisis por sectores económicos los más sobresalientes fueron cauchos y plásticos con un 5%, construcción e insumos con 4.7%, químico con 4.7% y los de menor incremento, cajas de compensación, hotelería y turismo, logística y transporte; el sector minería e hidrocarburos es el sector que mejor paga en Colombia.

En este orden de ideas, el sector servicios temporales, y hotelería y turismo son los menos competitivos a nivel nacional argumenta la Federación Nacional de Gestión Humana ya que pagan 54 % menos que otras actividades económicas debido a mano de obra no calificada y por

ende los trabajadores se ven obligados a desempeñar oficios diversos (Revista Semana, 2014). A su vez la modalidad de contratación directa disminuye por el incremento de la modalidad de contratación tercerizada, en consecuencia los empresarios del sector turístico de Villavicencio incorporan laboralmente a sus socios y familiares de tal manera que un 33% del personal se encuentra vinculado con contrato a término indefinido, lo cual influye en la disminución de las tasas de rotación de personal, los procesos de gestión del conocimiento y la creación de cultura organizacional, entre otros (Tejido Empresarial, 2014).

Lamentablemente, el actual impacto de la crisis en la industria petrolera se ve reflejada por el aumento en el desempleo de personas aptas para trabajar sin ocupación alguna (El Tiempo, 2016), de modo que la economía informal en Villavicencio persiste, incluso, ha llegado a ser la mayor generadora de empleo en la ciudad (Caicedo Mora & León Camargo, 2011) sin embargo, se ha generado un amplio debate acerca de la definición en sí misma del concepto de informalidad, el DANE-OIT aclara que se presenta la informalidad según el criterio de aquella que basa su enfoque en el tamaño de la firma y según el criterio de seguridad social que involucra el concepto de afiliación a salud y cotización a pensiones (Dirección de Estudios Económicos, 2015), por ello la región sigue produciendo materias primas sin ningún valor agregado que llegan a las zonas industriales de Bogotá, Medellín o Cali, donde finalmente se crea empleo y riqueza, y la principal actividad económica sigue siendo el comercio, que genera empleos temporales con extensas jornadas de trabajo relacionado con la explotación laboral (Reflexiones para el Cambio, 2016).

Por consiguiente, el desempleo y el empleo mal remunerado son las principales causas de pobreza y descomposición social que sufre la ciudad de Villavicencio (Reflexiones para el Cambio, 2016); además la educación y la seguridad se convierten en retos específicos puesto que son índices que actualmente clasifican a la ciudad con un nivel de inferioridad en calidad de vida, los planes y agendas de competitividad en el Municipio de Villavicencio no son debidamente estructurados (ACRIP Nacional, 2009).

En este sentido, la capital del Meta es considerada una ciudad intermedia que enfrenta dificultades en múltiples áreas como la pobreza, la inequidad, el desempleo, la informalidad, la carga tributaria, la cobertura y calidad de la educación superior, la inseguridad, el cumplimiento de contratos y el poder adquisitivo de los ingresos que reciben los trabajadores (ACRIP

Nacional, 2009). De no tomar decisiones ante esta situación, se podría presentar un aumento de la tasa de desempleo si las personas no se capacitan en los sectores productivos de la región lo cual generaría un incremento de la economía informal, de seguridad y baja calidad de la educación superior que conlleva a la pérdida de la inversión privada para el sector prestador de servicios turísticos.

Por lo antes expuesto, en este contexto, se hace necesario analizar la competitividad salarial del sector prestador de servicios turísticos, con el fin de beneficiar a los oferentes y demandantes interesados en vincularse a él. De esta forma se pretende realizar un estudio de competitividad salarial coordinado por los estudiantes universitarios de la Universidad de los Llanos y la Universidad Cooperativa pertenecientes al grupo de Investigación GYDO junto con el apoyo de la dependencia de Competitividad y Desarrollo de la Alcaldía Municipal con el propósito de identificar, conocer, determinar y describir el sistema de compensación y competitividad en el sector prestador de servicios turísticos de Villavicencio.

### **1.1 Formulación del problema**

¿Cómo es la competitividad salarial del sector prestador de servicios turístico de Villavicencio?

## **Justificación**

El presente estudio tiene como propósito analizar el estado competitivo en el que se encuentran los salarios de las empresas prestadoras de servicios turísticos en la ciudad de Villavicencio para el año 2017, investigación dada por el grupo de Investigación GYDO. Es importante la integración de las academias, como la Universidad de los Llanos y la Universidad Cooperativa sede Villavicencio al igual que tener un convenio de alianza con una entidad del estado como la Alcaldía Municipal en particular la Secretaría de competitividad y Desarrollo. La participación en el estudio de competitividad salarial contribuye en la formulación de planes de fomento a los sectores productivos orientados a impulsar la competitividad; de igual manera propone el desarrollo de la economía local, en donde las empresas de todos los sectores productivos tengan la oportunidad de tomar sus decisiones con base en datos reales y actualizados, esto para competir a nivel local y nacional principalmente realizando aportes en temas de análisis salarial que dé como resultado la eficiencia y mejoramiento en el mercado laboral.

En el aspecto económico la comunidad empresarial apreciará información sobre el sistema salarial y la asignación de una remuneración óptima en el momento de realizar el proceso de contratación. De esta manera, se podrán visualizar diversas estrategias para aumentar la satisfacción de los empleados mediante un modelo de remuneración competitivo; es por ello que esta investigación tendrá como finalidad generar información que contribuya a la dinámica económica y social, al reconocimiento y mérito de que sin el desarrollo de su labor sería imposible que el empresario genere valor a través de su actividad.

## **Objetivos**

### **3.1 Objetivo general**

Analizar la competitividad salarial del sector prestador de servicios turísticos de Villavicencio Meta, Colombia.

### **3.2 Objetivos específicos**

- Identificar la correlación que hay entre educación, experiencia y salarios del sector prestador de servicios turísticos de Villavicencio.
- Describir las condiciones de contratación de personal, en las empresas prestadoras de servicios turísticos y hoteleros de la ciudad.
- Conocer los aspectos salariales del sector prestador de servicios turísticos de la capital del Meta.
- Determinar las políticas de incentivos y aumentos salariales que realizan a los empleados las empresas del sector prestador de servicios turísticos de Villavicencio.

## **Marco referencial**

Para aspectos de la investigación sobre la competitividad salarial, fue necesario plantear algunos parámetros que sirvieron de ejes conceptuales con el fin apoyar la lectura interpretativa de la misma; se estudiaron algunas de las teorías, las cuales plantean puntos de vista acerca de temas relacionados con la investigación como los salarios, los aumentos y los incentivos.

### **4.1 Marco teórico**

El sistema salarial o de compensaciones (Morales & Velandia , 1999) es el conjunto de políticas, técnicas y objetivos de compensación traducidos en las retribuciones financieras, prestaciones o beneficios tangibles que se dan a los empleados como parte de la relación laboral. Sin embargo, es definido como el sistema de compensaciones (Chiavenato, 2012), la remuneración producto del salario directo más el salario indirecto, que representa todo lo que el empleado recibe como fruto del trabajo que realiza en la organización.

El concepto de compensación incluye todo tipo de recompensas, tanto extrínsecas como intrínsecas, que consideran elementos tanto monetarios como no monetarios, que son recibidas por el empleado como resultado de su trabajo en la organización. Las recompensas extrínsecas se refieren al sueldo base o salario, incentivos o bonos y beneficios distribuidos directamente por la organización. Las recompensas intrínsecas se refieren a recompensas internas del individuo, derivadas de su involucramiento en ciertas actividades o tareas, como son: satisfacción laboral, compromiso, autonomía, oportunidades de crecimiento y aprendizaje argumentaron Villanueva y Gonzales como se citó en (Espinosa & Giglio, 2006).

#### **4.1.1 Salarios.**

La fuerza de trabajo como factor de producción se compra y se vende en el mercado laboral. Los trabajadores ofrecen su fuerza y su tiempo para realizar dicha actividad dentro de una empresa tanto pública como privada, donde el empleador ofrece una contraprestación, es decir, un salario por la realización del tiempo laborado en su cargo, lo cual se convierte en una manera de incentivar al empleado, para que cada día sea más competitivo y demuestre mejores resultados dentro de la organización (Escuela de Negocios EOI, 2006). Los salarios se deben asignar teniendo en cuenta varios criterios como la valoración del cargo, valoración del



desempeño, valoración de utilidades del periodo, valoración de los salarios del mercado basándose en la capacidad de la empresa, en su competencia, en los requisitos del cargo y el desempeño extraordinario del personal (Eljaiek & Feria Hoyos, 2013).

La concepción de salario dentro de las diferentes teorías económicas, deduce la conexión subyacente con temas fundamentales como la productividad, el crecimiento económico y la formación de capital humano. Es preciso concebir el salario como el precio de la mano de obra que ofrecen los trabajadores a las empresas, firmas o compañías. Los salarios estudiados en profundidad han mostrado ser una aproximación fundamental para entender la causalidad circular de la productividad, el ahorro, la renta y la acumulación de capital. A continuación, se exponen algunas teorías sobre la determinación del salario y sus implicaciones económicas en diversos contextos.

Tabla 1. *Autores de la economía clásica*

Autor	Teoría	Postulado
Adam Smith (1723-1790)	La Teoría de los Ingresos	Ingresos necesarios para subsistencia, la demanda de obra asalariada aumenta con el incremento del ingreso y del capital de naciones.
David Ricardo (1772-1823)	La teoría del Salario de Subsistencia	Los trabajadores pueden subsistir y perpetuar su clase, el precio de la mano de obra corresponde a las fuerzas de la oferta y la demanda.
John Stuart Mill (1806-1873)	Teoría del Fondo de Salarios	Los salarios dependen de los ingresos de los dueños del capital por motivos de producción y el nivel salarial se dispone de acuerdo con su decisión.
Henry Ford (1863-1947)	Teoría de los Salarios Altos	Si los salarios de los trabajadores son altos, se genera una mayor capacidad de consumo, y para satisfacerla es necesario producir más.
Karl Marx (1818-1883)	Teoría de los Salarios	Con poca frecuencia el trabajador recibe unos ingresos superiores al nivel de subsistencia, la parte restante es recibida por el Estado para que sea distribuida a través de servicios de Plusvalía.

Fuente. Elaboración propia a partir de (Ariza, 2006)

Los autores de la economía clásica y neoclásica hicieron importantes aportes en cuanto a la determinación de los salarios y su importancia en la cuantificación de los costes de producción y la distribución de las ganancias.

Tabla 2. *Autores de la economía neoclásica*

Autor	Teoría	Postulado
Alfred Marshall 1842-1924	Teoría de la Oferta de Trabajo (Eduardo Escartín González, s.f)	El trabajo suele responder de forma creciente ante el estímulo de un mayor salario.
John Clark 1847- 1938	La teoría de la productividad marginal (Gomez C. , s.f)	Los salarios son una suerte de precio que se determina por oferta trabajadores y demanda empresas.
Shapiro & Stiglitz 1984	Teoría de Salarios de Eficiencia (Méndez, 2015)	Los salarios son el reflejo de la productividad de los trabajadores
Thomas Malthus 1766-1834	La teoría del salario de subsistencia (Teorías del Salario de Subsistencia, s.f)	El número de personas aumenta con mayor velocidad que la oferta, sosteniendo un nivel de subsistencia.
John M. Keynes 1883-1946	La teoría de Salarios Nominales (Vidaurre, s.f)	La demanda efectiva define el nivel de la ocupación.
Paul Samuelson 1915	La teoría del salario de equilibrio (Morena, 1998)	El equilibrio de los salarios se encuentra entre la curva de oferta y demanda, haciendo que estos no sean fijados por los capitalistas, sino por la amplitud de dicha oferta y demanda.

Fuente. Elaboración propia a partir de varios autores

Las teorías salariales postuladas por los autores clásicos difieren y son determinadas por una combinación de fuerzas sociales, culturales, políticas y de mercado mientras que en el enfoque neoclásico, se dice que domina en la actualidad, predominan las leyes de la oferta y la demanda (Morena, 1998). Aunque los clásicos argumentan que las leyes de la oferta y la demanda funcionan en el mercado de trabajo limitados por los tratados sociales. Para los clásicos el factor trabajo era un factor especial y su tratamiento analítico no se podía asimilar al de un bien cualquiera. En ese sentido, desde un panorama actual, en el mercado de trabajo se evidencia

estadísticamente altos índices de desempleo ya que los trabajadores no están dispuestos a trabajar por debajo del mínimo de subsistencia, ni los empresarios les presionarán para hacerlo en esas condiciones.

#### 4.1.2 Aumentos.

En una economía donde existe un mercado imperfecto no se puede ignorar el efecto que genera un incremento de los salarios sobre la productividad y en el poder de compra del trabajador. Los aumentos salariales pueden ser positivos o negativos, Zavala argumenta que a mayores salarios no tienen por qué provocar un menor nivel de empleo. Sin embargo, uno de los efectos negativos son las presiones inflacionistas, es decir, que los empresarios introducen a los precios los aumentos en los costes; aunque también afirma que se puede prescindir si los salarios no aumentan sobre los niveles de productividad (Zavala, 2009).

Por consiguiente, se expuso teorías relevantes sobre aumento salarial y sus efectos económicos en diferentes contextos.

Tabla 3. *Teorías sobre el aumento salarial*

Autor	Teoría	Postulado
John Bates Clark 1847- 1938	La Teoría de la Productividad Marginal (Zavala, 2009).	Los aumentos salariales pueden producir un aumento de la propensión al consumo, y no al ahorro en una economía.
Frederic Taylor (1856-915)	Teoría de la Administración Científica (Hoyo, Restrepo, & Estrada Mejía, 2009)	Se debía crear una nueva teoría que permitiera que los ingresos de los trabajadores fueran más justos y su esfuerzo se viera realmente recompensado por unos ingresos equitativos
Flannery T., Hofrichter D., Platten P. 1997	Niveles Salariales (Platten, Hofrichter , & Flannery, 1997)	Los aumentos de sueldo para la mayoría de los empleados asalariados tradicionales resultaban de las promociones o ascensos del mérito o del aumento del coste de vida
Shapiro & Stiglitz  1984	Teoría de Salarios de Eficiencia (Güemes, s.f)	Un aumento en los salarios puede influir positivamente sobre la eficiencia de los trabajadores y que las empresas les resulta beneficioso porque así sus trabajadores incrementarían sus esfuerzos

Fuente. Elaboración propia a partir de varios autores

Ángel Baguer citado de la propuesta de un sistema de compensación de una empresa de servicios temporales afirma que los salarios no deben aumentar solamente según el convenio sino en función de los resultados (Caldera & Giraldo, 2013). Se genera un impacto negativo entre los empleados a la hora de incrementar el nivel salarial según el convenio que se utilice y no sobre las funciones y sus resultados, por consiguiente carecen de herramientas para evaluar los correspondientes aumentos de sueldo. Entonces aunque los convenios son una herramienta reguladora para un aumento de salarios, no se puede excluir la realidad de que pueden existir diferencias en el desempeño de los trabajadores.

#### 4.1.3 Incentivos.

En toda organización se maneja un sistema de compensaciones, que busca incrementar la motivación de los colaboradores y su productividad. En mercado del siglo XXI, el trabajo día tras día es cada vez más globalizado y está marcado por empresas que buscan remunerar la labor de sus colaboradores de forma equilibrada. Se describirán las teorías sobre incentivos para poder analizar sus efectos económicos en diferentes contextos.

Tabla 4. *Teorías sobre incentivos*

Autor	Teoría	Postulado
J. Stacey Adams	La teoría de la equidad (Smith, 1776)	Toda persona compara sus atributos y contribuciones con las demás personas, con el fin de evaluar si la contribución por ese esfuerzo compensa.
F. Taylor 1856-1915	Teoría de la Administración Científica (Marco Teórico García, s.f)	Proporcionar estándares objetivos del desempeño mediante las cuales la productividad del trabajador puede ser cuantificada
Joseph Scanlon 1937	Incentivos “Plan Scanlon (Hoyo, Restrepo, & Estrada Mejía, 2009)	Este tipo de sistema radica en la reducción de costos, el aumento de la participación y cooperación del personal.
Frederick Herzberg 1923-2000	Teoría de los dos Factores (Giacomozzi, Gallegos Muñoz, & Lara Hadi, 2008)	La satisfacción laboral dependerá del grado de satisfacción de dos factores. Relacionando ambiente y condiciones de trabajo.
Edward Locke 1968	La Teoría de las metas (Ariza, 2006)	Un ambiente favorable que incluye salarios equitativos, cargos claramente identificados, reconocimientos o incentivos que motiven al empleado, no necesariamente dinero.

Fuente. Elaboración propia a partir de varios autores

Los incentivos, que según las teorías se basan a partir del desempeño del colaborador en su área de trabajo, y cuyo énfasis consiste en que estos son concedidos tanto en forma grupal como individual; para que se lleven a cabo deben beneficiar tanto al trabajador como a la empresa, deben ser explícitos, de fácil entendimiento para los trabajadores y por último deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa (Marco Teórico García, s.f) .

Según la teoría de los dos factores (Giacomozzi, Gallegos Muñoz, & Lara Hadi, 2008), Herzberg exponía que existen dos dimensiones a lo que se refiere a satisfacción laboral; la motivación, y la higiene. Para él, las necesidades de higiene son influenciadas por las condiciones físicas y ambientales del trabajo. La satisfacción de los empleados se alcanzaría mediante factores de higiene; en este contexto los empleadores se ven obligados si quieren mantener nivel de satisfacción alto a brindar sostenibilidad de las condiciones anteriormente mencionadas.

Para Guihard relaciona a los programas de incentivos laborales con estimular el rendimiento de los colaboradores mediante el uso de recompensas dirigidas a metas específicas, indicando de igual forma que estos programas están ligados a los colaboradores del área de ventas de las empresas para alcanzar objetivos cuantitativos y generar compromiso en la fuerza laboral (Guihard, 2016). Sin embargo, también alude al hecho de que es necesario establecer y comunicar correctamente los lineamientos para la entrega de la bonificación o incentivo. La economía produce resultados en base a los estímulos y que éstos a su vez generan las expectativas que más tarde se desarrollan con la obtención de los resultados. Y estos, a nivel organizacional más allá de ser un instrumento para motivar al colaborador para que desarrolle de la forma más activa y productiva su labor, es una herramienta que permite a la organización que esa labor conjunta constituya el alcance de los objetivos. (Keynes, La economía, 1939).

Los incentivos a su vez se clasifican de tal modo que los económicos se miden, por lo general, en términos monetarios. Son directos cuando son pagados en montos de dinero o en forma de ayudas, bonos, subsidios o sueldos temporales; aunque también pueden ser en especie, como el transporte a comunidades de acogida, atención básica en alimentación, higiene, vestuario o calzado, paquetes de asistencia doméstica básica en utensilios de cocina, colchones,

ropa de cama, harina, semillas y combustible. Y son indirectos cuando se dan a otra persona encargada de realizar los pagos monetarios o asignar los bienes.

Según el número de beneficiarios pueden ser incentivos personales o colectivos, se dirigen a atender o mejorar el capital humano, como: salud (asistencia física y psicológica), educación, formación profesional e inserción laboral permanente; y mejorar los ingresos a través de empleos temporales, derecho a solicitud de préstamos para vivienda o tierras. La clasificación de estos incentivos hace una adaptación y se divide el sistema de incentivos según su naturaleza, el número de beneficiarios y la temporalidad de aplicación (Hincapie & Valencia, 2014).

#### **4.1.4 Beneficios sociales.**

Los beneficios son comprendidos como el componente no remunerado de la compensación conformada por las vacaciones, los seguros de vida y salud, los convenios, plan de retiro, entre otros; y dependen fundamentalmente del tipo de organización, el tipo de cargo y el nivel jerárquico afirma Villanueva y González citado de artículo motivación laboral y compensaciones (Villanueva & Gonzáles, 2005). Cada individuo tiene motivaciones diferentes a las de otros seres humanos, e incluso un mismo actor puede modificar esos deseos o necesidades a lo largo de las distintas etapas de su vida, modificando lo que cree necesitar a medida que pasan los años o a medida que cambia de lugar de trabajo, de posición jerárquica o ambas cosas.

Los beneficios sociales según Idalberto Chiavenato, son aquellas facilidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. De manera que las empresas puedan financiarlos, parcial o totalmente. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; para ello el mismo autor también define una cierta clasificación de los beneficios sociales, según su exigibilidad, su naturaleza y sus objetivos (Giraldo & Caldera, 2013). Comúnmente los planes de beneficios sociales están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida, el primero en el ejercicio del cargo (Bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.) seguido están los de fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, refrigerios, restaurante, transporte, etc.) y por ultimo fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.).

#### **4.1.5 Competitividad.**

La situación actual de la economía mundial se caracteriza por la globalización de los mercados, la producción, un creciente uso de las tecnologías de la información, la gestión del conocimiento, y un entorno dominado por el cambio continuo, rápido e incierto, que ha creado un nuevo paradigma de competitividad (González Cabo, Moreno, & Vallejo , 2011). Desde un enfoque teórico se describirán los postulados que dieron origen a este índice relevante del contenido del estudio de investigación; Gonzales señala que el concepto de competitividad ha ido cambiando a lo largo del tiempo, y se puede afirmar que es tan antiguo como el propio comercio internacional, el cual ha permitido y sigue permitiendo el desarrollo económico de las naciones.

La competencia en el mercado laboral se enfoca en el talento humano como estrategia, para ello las empresas se ven en la necesidad de decidir un nivel de compensación tal que les permita atraer, conservar y motivar al personal calificado que requieren para conseguir los objetivos y resultados de dicha estrategia. Por tal motivo el nivel de compensación depende en gran parte del sector económico donde se desarrolle su razón de ser y donde compite la empresa, además de la disponibilidad del tipo de personal que se necesita para el cumplimiento de su misión.

Por tal razón, de carácter particular, el termino competitividad también se define en un contexto externo. En efecto, la competitividad de la compensación, la empresa necesita tener información de encuestas de compensación del mercado laboral que le provee del talento humano que necesita. De modo que se describirán las teorías competitividad para poder analizar y describir sus efectos económicos. Competitividad para la real academia española significa capacidad de competir, rivalidad para la consecución de un fin (RAE.es, s.f), desde la perspectiva de la gestión empresarial, la competitividad es definida por la habilidad de empresas y sectores de poner exitosamente sus productos en el mercado internacional (Bernal, Quintero , & López , 2005). Esta noción surge de los economistas que desde el siglo XVII explicaban cómo debería ser la asignación de recursos de las naciones en la búsqueda de maximización del beneficio, riqueza y bienestar, tratando de hacer a una nación más competitiva a través del comercio internacional, aprovechando las ventajas comparativas que cada una presenta.

Tabla 5. *Teorías de la Competitividad*

Teoría	Aporte
Mercantilismo David Hume	Comercio internacional era un juego de estrategias entre naciones ganadoras y perdedoras. Intervención directa del Gobierno para estimular las exportaciones y restringir las importaciones para tener una balanza comercial superavitaria
Ventaja absoluta Adam Smith	En el supuesto de la no existencia de barreras en el comercio internacional, los países se especializan en aquellos productos y servicios en que se presenta una ventaja absoluta.
Ventaja comparativa David Ricardo, 1817	Los países se especializarían en aquellos bienes en los que fuesen más eficientes en comparación con otros. Que las naciones se beneficien con el producto del intercambio comercial.
Teoría de la proporción de los factores Heckscher & Ohlin	Si un país tiene una abundancia relativa de un factor, tendrá una ventaja comparativa y competitiva en aquellos bienes que requieran una mayor cantidad de ese factor.
Teoría de la competitividad Lombana & Gutiérrez	Los agentes económicos pueden crear ventajas competitivas a través de las estrategias que generan en sus empresas a partir de las políticas comerciales
Krugman	La competitividad permite el crecimiento económico de un país, los países según sus principales problemas económicos puedan ser atribuidos a un fracaso al competir en los mercados mundiales.
Michael Porter	Define y caracteriza el término desde nivel empresa, a nivel sectorial y a nivel nacional. La prosperidad de una nación depende de su competitividad, basada en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios.

Fuente. Elaboración propia a partir de (Burbano Vallejo, González Cabo , & Moreno, 2009)

#### 4.1.6 Tendencias de compensación.

En la actualidad, las organizaciones han comenzado a reestructurar el trabajo, y a transformar las culturas laborales (Platten, Hofrichter , & Flannery, 1997), la remuneración no se reduce solo a premios o recompensas financieras, sino que las empresas además están ofreciendo a sus empleados crecimiento personal, un futuro atractivo y un ambiente laboral positivo. Por consiguiente, dentro de los nuevos enfoques nuevos los términos están contribuyendo dentro del sistema de compensación como el salario emocional y los beneficios flexibles.



#### ***4.1.6.1 Salario emocional.***

El valor percibido por el empleado o salario emocional se ve influido positivamente por el salario, desarrollo profesional, reconocimiento en un proyecto atractivo y desafiante, variedad de actividades en el sitio de trabajo, así como desafíos en el mismo, y por los diferentes contactos profesionales que se le pueda otorgar (Montoya, Portilla, & Castaño, 2008). Afirma la Revista ‘Scientia Et Technica’, que las empresas exitosas serán aquellas que logren capturar la fidelidad de sus clientes, a través del incremento en el valor percibido de sus productos y además logren conseguir y cautivar la lealtad de sus colaboradores a través del incremento en su salario emocional.

#### ***4.1.6.2 Salario flexible.***

Día a día son más las empresas que deciden adoptar planes de compensación flexible y otorgar beneficios a los empleados como parte de su ingreso. Los Modelos de Retribución Flexible son, los que ofrecen el mayor grado de flexibilidad permitiendo a los empleados elegir sobre la composición de su retribución total, tanto en lo referente a su dinero en efectivo como a los beneficios sociales que reciben (Salamanca & Villian, 2006), de tal modo que se convierte en una forma de negociación del salario motivando la productividad no solo por la retribución de su servicio.

#### **4.1.7 Aspectos legales.**

Constituye salario todo lo que implique retribución de servicios, sea cual fuere la forma o denominación que se le dé. Es salario, por tanto, no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que reciba el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio primas, bonificaciones, etc. No son salario, las sumas que ocasionalmente recibe el trabajador es decir, gratificaciones o primas adicionales, excedentes de las empresas de economía solidaria, gastos de representación, etc. Tampoco constituyen salario: prestaciones sociales, propinas, o viáticos accidentales, entre otros.

El salario básico es el que se establece, bien en el fallo arbitral, en la convención colectiva o en el pacto colectivo, para que sobre él se liquiden la remuneración del descanso dominical y se paguen las prestaciones sociales proporcionales al salario, cuando éste no es fijo en el momento de terminarse el contrato. Esta clase de salario no se puede establecer en los contratos

individuales. El pago del salario es uno de los modos de extinción de las obligaciones. Equivale a la satisfacción de la prestación debida, lo realiza el empleador o su representante en forma directa al trabajador o a la persona que este autorice por escrito. Debe realizarse donde el trabajador presta sus servicios, salvo que se haya estipulado otro en convenio, se prohíbe el pago en centros de vicios o en lugares de recreo, en expendios de mercancías o de bebidas alcohólicas. El salario debe pagarse por períodos iguales y vencidos, el pago del trabajo suplementario debe cumplirse junto con el salario del período en que se han causado, o a más tardar en el período siguiente (Osorio Isaza, s.f).

#### ***4.1.7.1 Deducción, retención y compensación de salarios.***

El portal *Universia* describe la prohibición al empleador en realizar estas denominadas acciones, sin orden escrita de los trabajadores, o sin que medie mandamiento judicial. La ley autoriza al patrono a descontar y retener por concepto de cuotas sindicales, cooperativas y cajas de ahorro legalmente autorizadas, cotizaciones al seguro social, y por sanciones disciplinarias impuestas de conformidad con el respectivo reglamento interno de trabajo, donde éstas últimas no pueden exceder de la quinta parte del salario de un día, (Universia.net, s.f).

#### ***4.1.7.2 Embargo de salarios.***

Así mismo *Universia* aclara que los embargos judiciales no pueden afectar el salario mínimo legal o convencional. El excedente del salario mínimo sólo es embargable en su quinta parte. Solo en dos casos se puede embargar el salario hasta en su 50%: debido a pensiones alimenticias y cuando se trata de favorecer créditos a favor de cooperativas legalmente autorizadas.

#### ***4.1.7.3 Salario mínimo.***

Es al que todo trabajador tiene derecho a percibir para subvencionar sus necesidades normales y las de su familia, en el orden material, moral o cultural (Universia.net, s.f). Es de cumplimiento obligatorio, por debajo de él no se puede pactar ninguna remuneración; lo fija el gobierno, previo estudio del costo de vida y de las condiciones de la macroeconomía imperantes. Busca darle al trabajador un nivel de vida que esté de acuerdo con su posición social y con la naturaleza de la actividad que desarrolla. La falta de un equilibrio razonable dentro de la

estructura de salarios de una planta particular puede frecuentemente ser altamente destructiva para la moral de los empleados y, por lo tanto, de la producción.

## **4.2 Marco Conceptual**

**4.2.1 Incentivos.** Es un elemento que se les brinda a las personas por hacer algo y hacerlo bien. Consiste en retribuir y reforzar el motivo mediante una recompensa. Un incentivo es un incitador a la acción, es un motivo visto desde fuera, es lo que vale para un sujeto, es lo que le atrae.

**4.2.2. Sociedad salarial.** Es cuando en una sociedad la mayoría de la población logra acceder a protecciones y derechos sociales asociados con el trabajo; el trabajador, respaldado por un estado activo, posee un salario y una seguridad social que lo cubre en materia de salud, vivienda y jubilación.

**4.2.3 Salario nominal.** Representa el volumen de dinero recibido por el cargo ocupado.

**4.2.4 Salario real.** Representa el poder adquisitivo, la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero.

**4.2.5 Salario en dinero.** Debe estipularse en moneda nacional, en caso de ser en moneda extranjera, el trabajador puede exigir su equivalente en moneda nacional.

**4.2.6 Salario en especie.** Es toda aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que el trabajador reciba en contraprestación del servicio, como alimentación, habitación o vestuario que el empleador suministra al trabajador o a su familia.

**4.2.7 Salario ordinario.** Es el que percibe el trabajador como remuneración por los servicios prestados dentro de su jornada ordinaria de trabajo.

**4.2.8 Salario extraordinario.** Es el que implica remuneración del trabajo ejecutado en días de descanso obligatorio o de horas extras o suplementarias trabajadas.

**4.2.9. Salario fijo.** Cuando se pacta por unidad de tiempo se denomina fijo.

**4.2.10 Salario variable.** Por unidad de obra o a nivel de ventas es considerado variable.

### 4.3 Marco Legal

Leyes aplicadas que se rigen en Colombia con respecto a los salarios; la Constitución Política de Colombia establece la igualdad de oportunidades para percibir el salario mínimo; el Código Sustantivo del Trabajo también establece el salario mínimo, como la remuneración mínima que todos los trabajadores tienen derecho a recibir para garantizarles a ellos y a sus familias una calidad de vida digna en el nivel material, moral y cultural.

**4.3.1 Constitución Política de Colombia.** Habla en su artículo 43 de la igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad,

El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores.

**4.3.2 Código Sustantivo del Trabajo.** El contrato de trabajo es cuando una persona natural (trabajador) presta un servicio a otra persona, ya sea natural o jurídica (empleador), bajo la subordinación de la segunda, mediante una remuneración; que puede ser un salario o cualquier otra forma.

El salario mínimo, es el que todo trabajador tiene derecho a percibir para subvenir a sus necesidades normales y a las de su familia, en el orden material, moral y cultural. No sólo es la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario

o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones, en sus artículos 127 y 145.

**4.3.3 Ley 50 de 1990.** Implantó una modalidad parcial del salario integral que consiste en reducir a cifras salariales la suma del salario ordinario y otras remuneraciones con o sin carácter prestacional, para tener el resultado como una remuneración integral del trabajo que excluye el cobro separado de aquellos factores remunerativos. Este acuerdo es voluntario, el sueldo mensual debe ser, como mínimo, igual a diez salarios mínimos legales mensuales, la estipulación debe ser escrita, no está exento de las cotizaciones al SENA, ICBF, y a las cajas de compensación, el monto del factor prestacional quedará exento del pago de retención en la fuente y de impuestos.

**4.3.4 Ley 278 de 1996.** El salario mínimo mensual es fijado por la Comisión Permanente sobre la Armonización de Políticas Salariales y Laborales.

**4.3.5. Ley 1496 del 29 de diciembre del 2011.** Garantiza la igualdad salarial de retribución laboral entre mujeres y hombres, se establecen mecanismos para erradicar cualquier forma de discriminación y se dictan otras disposiciones.

**4.3.6 Ley 905 de 2004.** Por medio de la cual se modifica la Ley 590 del 2000 sobre promoción de desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Contempla la siguiente clasificación de empresas, la cual se basa en unos parámetros:

Microempresa: aquella que cuenta con una planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores y activos totales por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña empresa: aquella que cuenta con una planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores y Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Mediana Empresa Cuenta con Una planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores y Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

#### 4.4 Marco Geográfico

Este estudio se realizó en la ciudad de Villavicencio, capital del departamento del Meta y por lo tanto centro comercial más importante de los Llanos Orientales. Sus principales actividades económicas son el turismo y el comercio.



*Figura 1.* Ubicación de Villavicencio en el Departamento del Meta  
Fuente: (Alcaldía de Villavicencio, 2016)

Villavicencio cuenta con una superficie de 1.328 km<sup>2</sup> y una población urbana de 450.000 habitantes aproximadamente. Está situada en el Piedemonte de la Cordillera Oriental, al occidente del departamento, en la margen izquierda del río Guatiquía, se encuentra a 89,9 km al sur de la capital de Colombia, Bogotá, a dos horas por la Autopista al Llano. Su clima es cálido y muy húmedo, con temperaturas medias de 27 °C. (Alcaldía de Villavicencio, 2016).

## DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1 Tipo de investigación

La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo basado en el estudio y análisis de la realidad a través de procedimientos que se basaron en la medición de apoyo a instrumentos de consulta y análisis tales como cuestionarios, con el objeto de interpretar y establecer un análisis de la situación. Lo anterior corresponde a un tipo de estudio descriptivo con el fin de conocer la percepción que tiene cada una de las empresas del sector prestador de Servicios Turísticos de la ciudad de Villavicencio, Meta, con respecto al pago de salarios y compensaciones que cada una de ellas hace a sus colaboradores.

### 5.2 Población

La investigación se desarrolló con una población de 99 empresas del sector prestador de servicios turísticos en la ciudad de Villavicencio, la información fue tomada de la base datos suministrada por la Alcaldía, excluyendo los servicios de transporte, hotelería y comercio.

### 5.3 Muestra

Para aplicar la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k\hat{e}^2 * p * q * N}{\left(\hat{e}^2 * (N - 1)\right) + K\hat{e}^2 * p * q}$$

N: tamaño de la población (Número total de Posibles Encuestados) = 99

K: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos = 1,96

e: es el error maestro deseado = 0.5%

p: la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio= 0,5

q: proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir 1-p = 0,5

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestados) = 98

El número de la muestra fue de 98 encuestas que se realizaron en empresas micro, pequeñas, y medianas del sector prestador de servicios turísticos de la ciudad de Villavicencio, Meta, excluyendo los servicios de transporte, hotelería y comercio. La propuesta que al inicio se proyectó para el desarrollo del estudio salarial al comité de programa de La Universidad de los Llanos y La Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio fue de un tamaño de la muestra de 114 empresas a encuestar, pero solo fue posible aplicar los instrumentos a 98 organizaciones debido a que 16 compañías no facilitaron y evadieron la información necesaria y el restante las habían liquidado.

## **5.4 Fuentes de información**

**5.4.1 Fuentes primarias.** Las empresas del sector prestador de servicios turísticos de la ciudad de Villavicencio, quienes a través de las encuestas aplicadas suministraron información al grupo de investigación acerca de temas salariales y de compensación.

**5.4.2 Fuentes secundarias.** Informes de competitividad de la ciudad de Villavicencio, artículos relacionados con temas salariales, de compensación, remuneración y beneficios sociales.

### **5.4.3 Técnicas o instrumentos de recolección de información**

Se utilizaron dos cuestionarios; uno general MP05a Compensaciones y otro específico MP05b compensaciones por cargo. Modelo de medición de procesos de gestión humana en PYMES (Torres Flórez, 2016).

**5.4.4 Fase 1.** Debido a su carácter descriptivo, para desarrollar los objetivos propuestos de identificar las condiciones de contratación de personal, conocer los aspectos salariales, describir los aumentos salariales e identificar los incentivos laborales, se realizó revisiones documentales y aplicación de cuestionarios para determinar estos aspectos en las empresas del sector industrial y de servicios de la ciudad de Villavicencio, teniendo en cuenta la función de los aspectos salariales y sus impactos en las organizaciones establecidas en el marco teórico.

**5.4.5 Fase 2.** Tras obtener la información requerida, se procedió a analizar los datos, con el objetivo de que el estudio salarial sirva como referencia para la investigación encabezada por los docentes Dagoberto Torres Flórez y Antonio José Castro Riveros de la Universidad de los



Llanos, Juan Gabriel Ramírez de la Universidad Cooperativa de Colombia, acerca del análisis del estado competitivo salarial en el que se encuentra de la ciudad de Villavicencio.

Se analizaron 98 empresas y 436 cargos del sector Prestador de servicios turísticos. A la hora de desarrollar el trabajo, se tuvo en cuenta que los datos fueran claros y concisos para todo público que desee leer este proyecto y familiarizarse con los resultados y el análisis propuesto, también que incluya unos rangos, cada uno con su debida calificación para una mejor interpretación. (Ver tabla 6).

Tabla 6

*Interpretación de los datos*

Rangos	Calificación	Interpretación de los datos
0-20%	Muy mal	Casi nunca
21-40%	Mal	Muy pocas veces
41-60%	Regular	Ocasionalmente
61-80%	Bueno	Con frecuencia
81-100%	Muy bueno	Casi siempre

Fuente. Grupo de Investigación GYDO

En cuanto al análisis de los salarios se utilizaron los cuartiles (Q), que son medidas estadísticas de posición que tienen la propiedad de dividir la serie estadística en cuatro grupos de números iguales de términos (Q1), (Q2), (Q3), (Q4), en el trabajo se manejaron 3 cuartiles. El primer cuartil es el nivel de remuneración tal que es superado por el 75% de la muestra, quedando el 25% por debajo de este valor; el segundo cuartil es justo la mitad de las observaciones que están por debajo y la mitad que están por encima; el cuartil tres es el nivel de remuneración que es superado por el 25% de la muestra, quedando el 75% por debajo de este valor.

## RESULTADOS

El sector prestador de servicios turísticos juega un papel importante en la economía de la ciudad, es considerada como la actividad principal de la región, cumple un compromiso fundamental en cuanto a la generación de empleo; por eso se llevó a cabo a través de la recopilación de datos mediante los instrumentos desarrollados realizar un estudio de la competitividad salarial. Aquí encontraremos información correspondiente al sector respecto a la correlación que existe entre la educación, experiencia y salarios, el comportamiento de los salarios, el manejo del sistema de compensación y los aspectos salariales que están actualmente concurriendo.

### 6.1 Características del sector

Las empresas de servicio turístico presentan variedad de actividades dedicadas al turismo: turismo cultural, de aventura, de entretenimiento, de relajación. También hace referencia a toda persona natural o jurídica que proporcione, intermedie o contrate directa o indirectamente con el turista; los proveedores de servicios turísticos, están conformados por grupos empresariales, instituciones del estado y particulares, ofreciendo una amplia variedad de oportunidades de atención a turistas locales, nacionales e internacionales con el objetivo de satisfacer sus necesidades y requerimientos. El servicio se conforma por diferentes actores (ver tabla 7) como el transporte, el hospedaje, el entretenimiento entre otros (SENA, 2014).

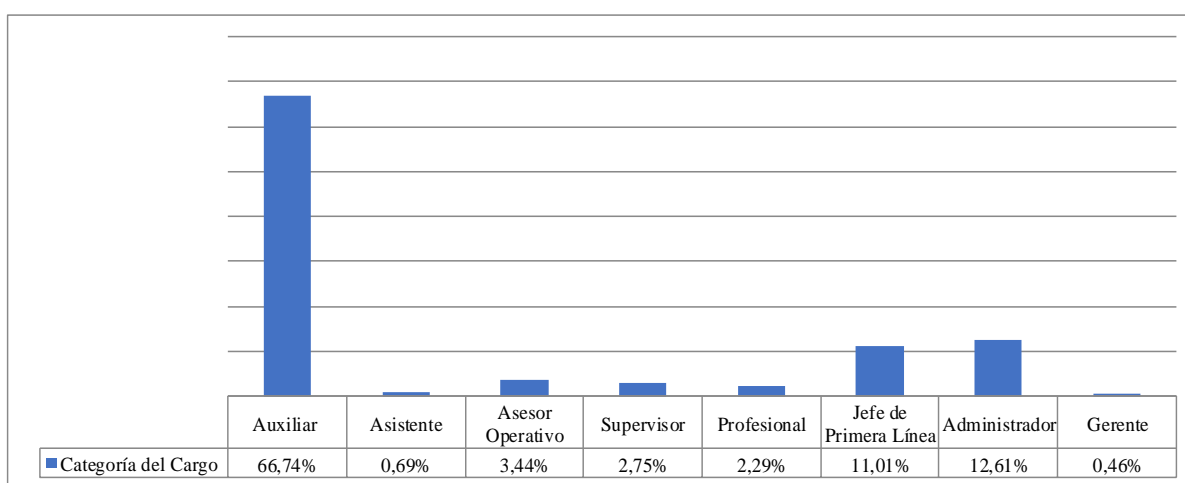
Tabla 7. *Operadores turísticos*

Prestador de Servicios Turísticos	
Hoteles	Restaurantes
Agencias de Viaje	Guías de Turismo
Alojamiento Sostenible	Alojamiento Rural

Fuente. Elaboración propia a partir de (Ministerio de Industria y Turismo).

Para el estudio de análisis de competitividad salarial solo se tuvo en cuenta los prestadores de servicio relacionados con Gastronomía, el entretenimiento como los bares y discotecas, el alojamiento rural como los parques temáticos y alojamiento local ofertado para la demanda turística que llega a la región.

El sector prestador de servicio turístico se identifica por ser una de las actividades sociales y económicas más importantes para cualquier región, (Otero, Giraldo, & Ramírez, 2014), puesto que genera oportunidades de negocio, ingresos por divisas, contribuye al ingreso público y privado, estimula la creación de tecnologías y la formación de capital humano, es considerado el mayor proveedor de empleos del planeta, por estas razones diversos países han decidido impulsar el turismo como estrategia de desarrollo local (Rodríguez & Granados, 2017). En materia de empleabilidad se evidencia que el cargo más utilizado fue el de Categoría Auxiliar (ver figura 2), definido como el empleado de categoría subalterna ubicándose jerárquicamente por debajo de otras personas dentro de una organización (Pérez & Merino, 2016).



*Figura 2.* Promedio de la categoría de cargos más representativos en las empresas

Fuente. Elaborado por los autores

Los auxiliares se caracterizan por desempeñar diversas funciones principalmente en los alojamientos rurales, las zonas de gastronomía y entretenimiento, siendo la categoría de cargo que con frecuencia son contratados por tiempo completo, por turnos u horas en las microempresas, cumplen labores de asesorías de ventas, cajeros, auxiliares administrativas, contables, de cocina, asadores, meseros, encargados de las fincas turística y aseadoras generales. Seguidamente, están los administradores como el eje que logra sostener la organización y control; los gerentes son personas empíricas que por lo general crean su propia empresa, en este orden de ideas, también se analizaron los cargos que más se destacan para cada categoría (ver tabla 8).

Por otro lado observamos que los cargos como: asesor operativo, supervisor, profesional, administrador y gerentes casi nunca son requeridos, (ver figura 2) debido a factores tales como el

tamaño de la empresa, ya que un 71% de las empresas de la ciudad son microempresas (ver figura 3), la mayor parte están conformadas por familias y el personal calificado que requieren estas organizaciones para prestar diferentes servicios es escaso.

Dependiendo de la categoría del cargo fueron clasificados los puestos de trabajo según las funciones, actividades, tareas y responsabilidades dadas en la organización. Se presenta la situación del cargo Gerente Administrador en la Categoría Gerencial y a su vez Administrativa, lo cual influye las funciones que desarrolle; la educación y la experiencia que esta persona tenga y el poder adquisitivo que le permitió constituir una empresa. Si se observa, los cargos que más oferta laboral tienen son los auxiliares en diferentes áreas, puesto que estos cargos son los que menos requisitos solicitan en las empresas en cuanto a educación y experiencia, teniendo en cuenta que en la mayoría de los casos no se les remunera de la mejor manera, aún más en el sector prestador de servicios turísticos.

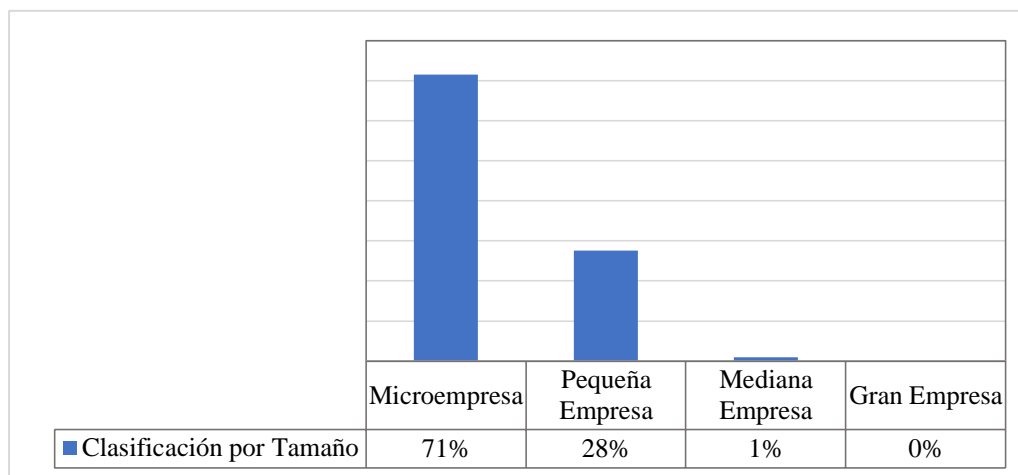
Tabla 8. *Cargos representativos por categoría*

Cargos Representativos por Categoría							
<i>Auxiliar</i>	<i>Asistente</i>	<i>Asesor Operativo</i>	<i>Supervisor</i>	<i>Profesional</i>	<i>Jefe de Primera Línea</i>	<i>Administrador</i>	<i>Gerente</i>
Mesero	Auxiliar Admon	Asesor Comercial	Jefe de Cocina	Contador Público	Administrador Comercial	Administrador Gerente	Propietario y Gerente
Cajero	Auxiliar Contable	Asesor de Ventas	Jefe de Meseros	Administrador de Empresas	Administrador Contable	Administrador Cajero	Gerente Administrador
Asador	Supervisor		Coordinador		Jefe de RRHH		
Barman	Asistente Gerencial		Jefe de Punto		Jefe de Mercadeo y publicidad		
Aseadora General			Encargado				

Fuente. Elaborado por los autores

El sector contó con 98 empresas, de manera que este dato permitió determinar el tamaño al cual pertenecían la mayoría de ellas, tomando como base la totalidad de colaboradores de la muestra de la investigación. El resultado es que las microempresas cubren el 71% de la totalidad de la muestra relacionados con servicios de gastronomía y entretenimiento como los bares, el 28% se clasifican en pequeñas como el alojamiento rural en las zonas veredales con propuestas de turismo sostenible, el 1% en medianas específicamente sitios de entretenimiento turístico y

no se cuenta con grandes empresas (ver figura 3). Portafolio manifiesta que el nivel de las microempresas son importantes (Portafolio, 2009), porque cubren parte de todos los mercados y sectores, donde no hay cobertura de las grandes empresas y a quienes tampoco les interesa, como por ejemplo, zonas marginadas en las ciudades o regiones excluidas de los países.



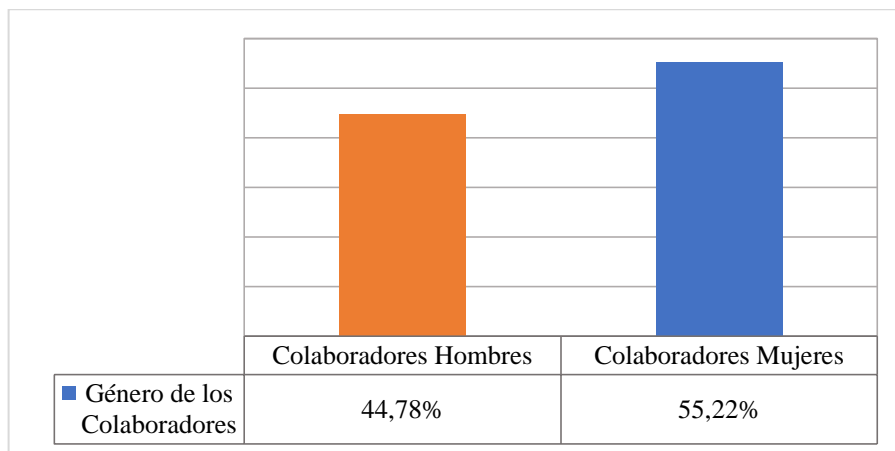
*Figura 3.* Clasificación de las empresas por tamaño

Fuente. Elaborado por los autores

Las micro, pequeñas y medianas empresas MIPYME son definidas como aquellas empresas que toman un rol relevante en la economía de la ciudad; estas son consideradas como un componente central en la economía del país. En la clasificación por tamaño aquellas que son familiares la gran mayoría micro y pequeñas empresas, poseen una serie de limitaciones técnicas y competitivas, entre ellas la informalidad de los procesos que llevan a cabo en su mayoría (Hurtado, Rey, & Torres, 2014). Aquí se presenta que gran parte de los empresarios del sector turístico de Villavicencio incorporan laboralmente a sus socios y familiares lo que influye en la disminución en las tasas de rotación de personal, los procesos de gestión del conocimiento y la creación de cultura organizacional, entre otros (Tejido Empresarial, 2014). La falta de recursos, infraestructura e inseguridad en la región son factores que aún debilitan el turismo en la región y no permiten operar y expandirse a otros municipios del Meta.

El recurso humano de las empresas prestadoras turísticas está integrado por un 55,22% de colaboradores entre ellas mujeres quienes participan en servicios operativos pero en su gran mayoría asistencial y administrativa; ocupan cargos como meseras, cajeras, administradoras de restaurantes, y de manejo de personal. El 44,78% son colaboradores hombres que ejercen su

labor a nivel operativo, profesional y gerencial y desempeñan puestos como encargados de fincas, auxiliares de venta y asesoramiento, jefes de cocina, de manejo de personal y fundadores de empresas turísticas en zonas rurales y locales (ver figura 4).



*Figura 4.* Promedio de colaboradores por género

Fuente. Elaborado por los autores

De acuerdo a un estudio realizado por el Departamento Nacional de Estadística- DANE, en el municipio de Villavicencio la tasa de ocupación para el año 2011 de los hombres en promedio fue de 65,1% y la tasa de las mujeres 34,7% (DANE, 2011), lo que representa que la fuerza laboral por parte de las mujeres ha incrementado en el ofrecimiento de servicios turísticos en la actualidad, por el contrario los hombres se enfocaron en otros campos laborales de su interés.

## **6.2 Correlación que existe entre la educación, la experiencia y los salarios del sector prestador de servicios turísticos de Villavicencio**

La educación es considerada como un elemento de diferenciación que impulsa la competitividad dentro de la sociedad, cuyo rol es importante para la determinación de los niveles de ingreso; a su vez la productividad laboral se relaciona con la acumulación de capital humano que es medida en años de estudio y experiencia encaminadas por la misma dirección (Ballesteros, 2013). En Villavicencio, los microempresarios, se caracterizan por poseer empresas de una estructura pequeña, (Bastidas, J, & Herrera Sarmiento, 2016), lo cual permite que los perfiles sean calificados detalladamente con el objetivo de que estas seleccionan el personal idóneo para cumplir con las labores establecidas.

Tabla 9. *Promedio del nivel de educación*

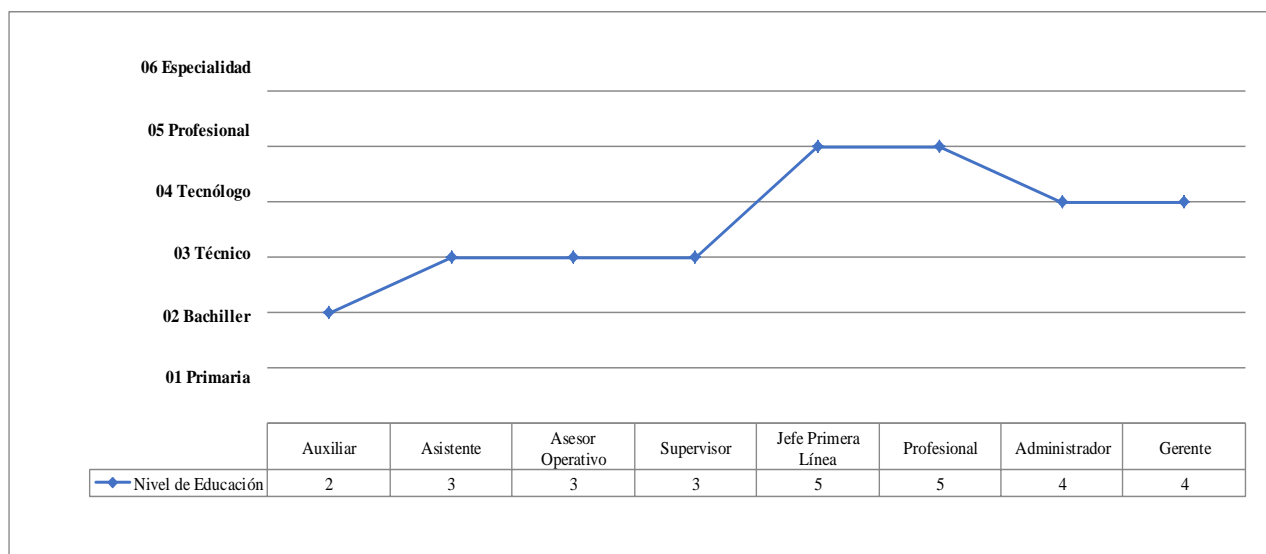
Nivel de Educación	Cargos	Promedio
Primaria	0	0,0%
Bachiller	244	56,0%
Bachiller Técnico	62	14,2%
Técnico	41	9,4%
Tecnólogo	6	1,4%
Profesional	83	19,0%
Especialista	0	0,0%

Fuente. Elaborado por los autores

En el sector prestador de servicios turísticos el nivel de formación influye en los cargos a emplear, se aprecia que la educación que más representa esta actividad económica es el bachiller con 56,0% seguido por el profesional 19,0%, mientras que el resto de la muestra obtienen niveles educativos como bachiller técnico, técnicos y tecnólogos (ver tabla 9). Los cargos que más demandan bachilleres son los auxiliares, en cambio el asistente, asesor operativo y supervisor, como técnicos según la muestra. De manera que el sector funciona por el personal operativo que ejecuta las actividades desde los cargos subalternos (ver Figura 5).

Villavicencio por ser una ciudad en desarrollo, busca ampliar las oportunidades para sus cargos con conocimientos básicos y prácticos, en los que se debe realizar y desempeñar diversas funciones en el área laboral. El nivel educativo se convierte en un elemento fundamental para poder aspirar a un rango laboral de categoría alta, también se aprecia que los tecnológicos ocupan un valor mínimo, puesto que las microempresas por su tamaño no contratan colaboradores que amplíen su nómina, y dejan estas labores a los subalternos.

A continuación, se relaciona el nivel de formación frecuente por categoría, que de acuerdo al resultado obtenido se establece que a mayor formación la categoría de cargo es proporcional, (ver figura 5).



*Figura 5. Formación frecuente por categoría*

Fuente. Elaborado por los autores

En este sector las personas que cuentan con posgrados presentan mínima demanda ya que se consideran muy cualificados para desempeñar cargos que no van a ser gerenciales, a su vez son los gerentes y dueños de las empresas, quienes por su poder adquisitivo no requieren de mayor formación para desempeñarse como gerentes.

Por esta razón es que el promedio educación se encuentra entre técnico, y profesional. La competencia se ve impulsada por el servicio eficiente de los colaboradores y la planeación estratégica que aplican las pequeñas empresas. El Instituto de Turismo Municipal ha estado trabajando con el propósito de mejorar las condiciones de competitividad de los prestadores de servicios turísticos en la capital del Meta, en su programa llamado ‘Construyendo el clúster de turismo, gastronomía y negocios’ con el objetivo de posicionar a Villavicencio como destino turístico preferido a nivel nacional e internacional (Alcaldía de Villavicencio, 2016).

Por otra parte, el nivel de experiencia se concibe como los conocimientos aprendidos en la empresa o lograda en anteriores puestos de trabajo, Tejeiro destaca que al pertenecer a culturas, nacionalidades distintas, es una ventaja que promueve a la fuerza de trabajo dando lugar a una organización más productiva y flexible (Tejeiro & García, 2010). En la siguiente tabla los meses de experiencia clasificada por rangos demuestra que la experiencia que más se está requiriendo para ejercer cargos subalternos es de 1 a 6 meses (ver tabla 10).



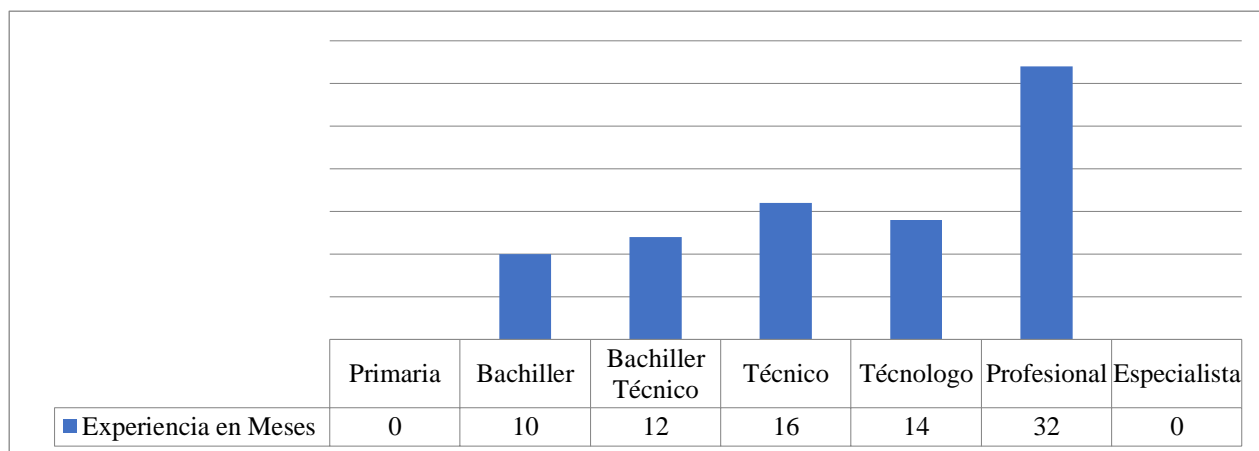
Tabla 10. *Promedio de experiencia que se requiere para el sector prestador de servicios turísticos*

Nivel de Experiencia por Rangos	Promedio
Sin Experiencia	0,0%
Entre 1 y 6 Meses	32,3%
Entre 7 y 11 Meses	23,4%
1 Año	18,8%
2 años	11,9%
3 Años	6,2%
4 Años	2,3%
5 años o más	5,1%

Fuente. Elaborado por los autores

La experiencia es percibida por un 32,3% entre un rango de 1 a 6 meses, aquí las empresas se encargan de capacitar a sus colaboradores para que desempeñen la labor establecida, la experticia se considera continua de 7 a 11 meses con un 23,4% y la menor experiencia en promedio que representa el sector es de 5,1% en un rango de 5 años o más. Este factor hace que la remuneración sea eficiente y justa debido al incremento de productividad que la persona posea, lo cual fortalece el capital humano. Un estudio elaborado por Ernesto Villanueva y Jimeno Lacuesta afirma que el nivel educativo y la experiencia laboral aumentan la productividad del trabajador y, por tanto genera salarios más altos y una tasa de empleo más elevada, por otra parte, el nivel educativo y experiencia laboral también son el reflejo de otras cualidades individuales no observadas que pueden ser las que, en realidad, son remuneradas en el mercado laboral con salarios y tasas de empleo elevadas (Lacuesta & Villanueva, s.f).

Al relacionar los rangos de experiencia y la educación, el estudio demostró que el profesional es quien mayor experiencia debe tener en el momento de aspirar a un cargo en el sector prestador de servicios turísticos, es considerada la fuerza cognitiva que ayudaría a impulsar de manera organizada y controlada los procesos que se llevan a cabo en las empresas. Anteriormente el rango entre 1 a 6 meses de experiencia es la más requerida y se observa que los bachilleres son quienes ocupan esta oportunidad laboral (ver tabla 10).



*Figura 6. Relación entre la educación y la experiencia en el sector prestador de servicios turísticos*  
Fuente. Elaborado por los autores

En síntesis, el nivel educativo es proporcional a la experiencia, donde a mayor capacitación en educación básica secundaria y pregrado mayor experiencia debe poseer en las labores, también se deduce que en el momento de vincularse a un empleo las empresas determinan que contar con personal de amplia experiencia es esencial, sobre todo en posiciones donde el apoyo funcional, el liderazgo y el servicio al cliente es importante, pues la calidad de su servicio estará siendo calificada por la trayectoria de la persona.

Los operadores turísticos de gastronomía y entretenimiento como los miradores contaban con personal donde la experiencia era amplia, desde que las empresas se fundaron, aproximadamente 25 años atrás, aún cuentan con el mismo personal operativo quienes por su fidelidad y desempeño han mantenido su puesto de trabajo convirtiendo a estas organizaciones en las que brindan estabilidad laboral pero sin posibilidad de ascenso.

Los años de experiencia laboral son de vital importancia en los cargos de mayor jerarquía teniendo en cuenta el nivel de educación, toda vez que no se puede asegurar que tenga los conocimientos adecuados para desarrollar ciertas labores por tener un título profesional; en diferentes contextos se resalta la importancia de tener características como la antigüedad de manejar ciertos cargos, por ello se evidencia que un bachiller no debe tener la misma experiencia que pueda tener un especialista porque no tiene el mismo nivel y las mismas responsabilidades de este. (Merca2.0, 2016).

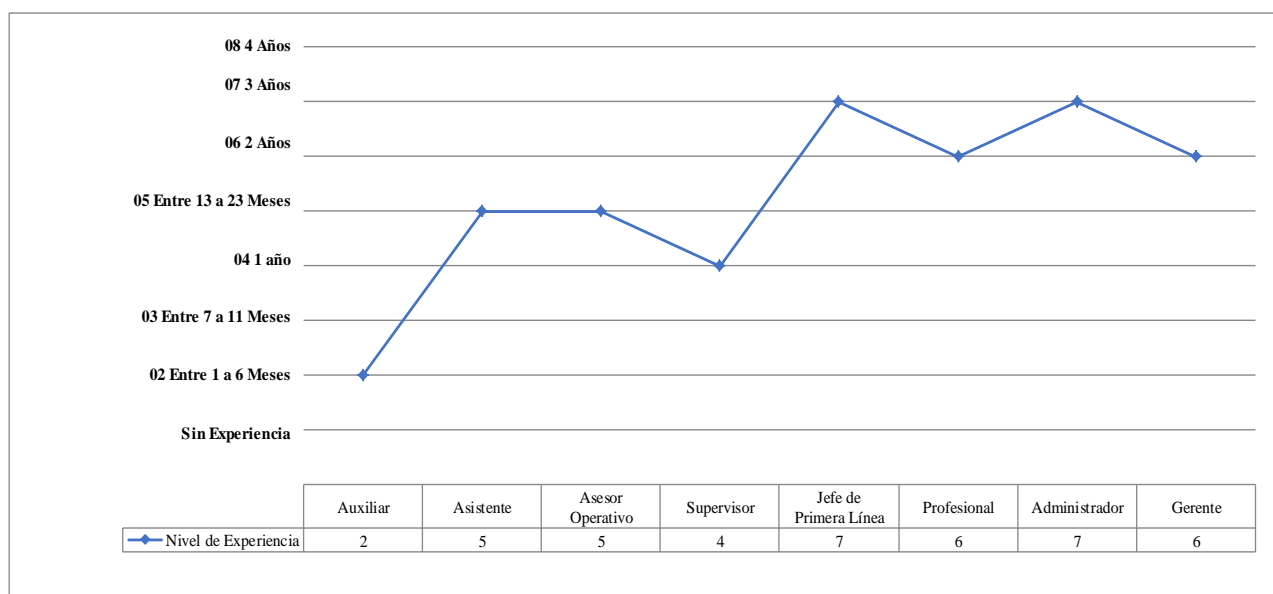


Figura 7. Nivel de experiencia del sector servicios

Fuente. Elaborado por los autores

La sostenibilidad de la empresa se fortalece con el personal profesional como Jefe de primera línea que cumpla con experiencia mínima requerida de tres años en adelante, por lo general, los gerentes solicitan a este personal para poder asumir responsabilidades administrativas, con el objetivo de que sea viable entre los socios recuperar sus utilidades por la inversión en sus unidades productivas. Este caso se observó, especialmente en los alojamientos rurales y entretenimiento temático como los miradores turísticos en zonas veredales; ellos hacen sus actividades de manera empírica y aunque sepan desarrollar las labores más eficientemente que algunos profesionales no cuentan con las bases que exigen cualquier cargo.

La experiencia por categoría del sector turismo por ser empresas que están en desarrollo vinculan a sus colaboradores por el área de conocimiento, y además de ello las contrataciones, por ser empresas familiares, se hacen por relaciones personales, permitiendo el control de ingreso del personal. Por otro lado, el promedio salarial que devengan los empleados que laboran en las diferentes empresas turísticas del área rural y urbano; teniendo en cuenta los niveles de cargos: el operativo, el administrativo y el gerencial; el promedio de pago está entre un salario mínimo legal vigente (1 SMLV) a dos salarios mínimos legal vigentes (2 SMLV) como se explica en la siguiente tabla:

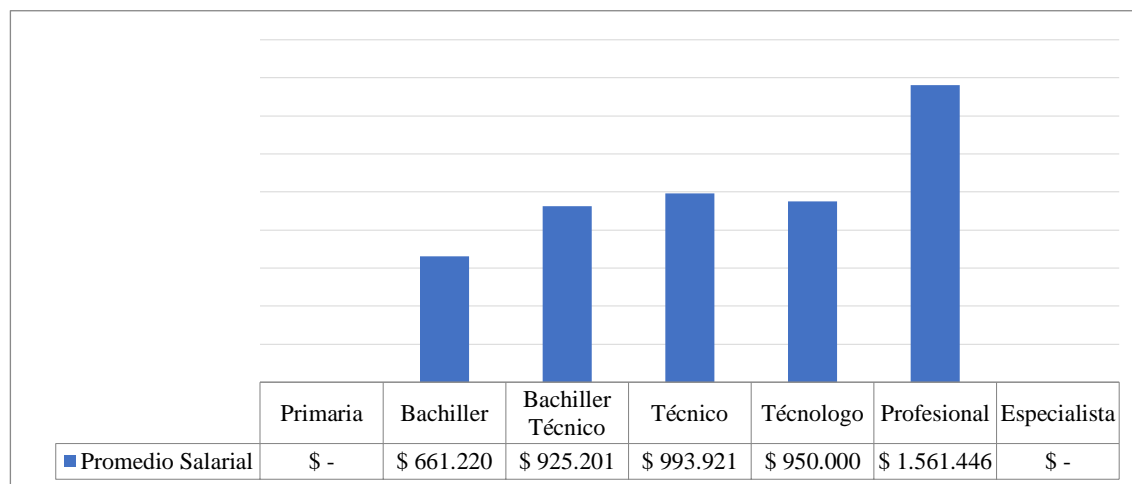
Tabla 11. *Rangos de Salarios Representación por Cuartiles 2017*

Categoría del Cargo	Cuartil 1		Cuartil 2		Cuartil 3		Promedio
Auxiliar	\$	737.717	\$	800.000	\$	900.000	\$ 812.572
Asistente	\$	800.000	\$	800.000	\$	900.000	\$ 833.333
Asesor Operativo	\$	803.288	\$	868.859	\$	934.429	\$ 868.859
Supervisor	\$	835.000	\$	850.000	\$	1.100.000	\$ 928.333
Jefe de Primera Línea	\$	1.012.500	\$	1.375.000	\$	1.500.000	\$ 1.295.833
Profesional	\$	1.200.000	\$	1.350.000	\$	1.500.000	\$ 1.350.000
Administrador	\$	1.150.000	\$	1.300.000	\$	1.500.000	\$ 1.316.667
Gerente	\$	1.500.000	\$	2.000.000	\$	2.550.000	\$ 2.016.667

Fuente. Elaborado por los autores

Los cuartiles son valores que dividen una muestra de datos en cuatro partes iguales. Al utilizar los cuartiles se evalúa rápidamente la dispersión y la tendencia central de un conjunto de datos, que son los pasos iniciales importantes para comprenderlos (Ver tabla 11). De acuerdo con la explicación de los cuartiles el sector prestador de servicios turísticos, en otras palabras el cuartil uno es el salario mínimo que podría el empleador pagar a sus colaboradores y el tres es el valor promedio bien remunerado para cada cargo. Sin embargo, los ingresos laborales ofrecidos en un determinado momento dependen de otros factores distintos al capital humano adquirido, como son, por ejemplo, el precio que el mercado laboral ofrece por una habilidad determinada, que está relacionado con la demanda de diferentes habilidades, la forma en que se determinen los salarios (cobertura y estructura de la negociación colectiva, incidencia de la remuneración por antigüedad, etc.) y el salario de reserva individual por debajo del cual el trabajador no está dispuesto a aceptar ninguna oferta de empleo (Lacuesta & Villanueva, s.f).

En el sector turístico se evidencia que un técnico es mejor remunerado que un tecnólogo lo cual se percibe como la aplicación de una remuneración poco debida subvalorando el conocimiento y experiencia de estos colaboradores, este caso también se refleja para los profesionales titulados que por no poseer la experiencia certificada en el cargo se postulan a empleos de nivel subalternos para escalar los requisitos faltantes, lo que desmotiva la fuerza laboral (Ver figura 8).



*Figura 8. Relación de la educación con respecto al promedio salarial*

Fuente. Elaborado por los autores

Martín Arias muestra en su artículo la importancia del salario en los trabajadores y la economía, que este también funciona como incentivo para mejorar el desempeño y la productividad de los trabajadores en una empresa, haciendo énfasis en que cuando más atractivo es el salario a percibir, el trabajador se fideliza, se siente valorado, se motiva y se esfuerza en sus funciones. De la misma manera, cuando el ingreso es recibido a tiempo, el individuo siente la seguridad de estar en una institución que lo protege, lo respalda y le brinda las condiciones necesarias para su desarrollo (Arias, 2016) es por ello que pensar en el comportamiento de los salarios en la tendencia que debería tener en la ciudad de Villavicencio. Arias argumenta que el sueldo para el trabajador va mucho más allá de la necesidad de servir de sustento a las familias, lo percibe como instrumento para reactivar la economía, como fuente de ingresos para el estado y como factor de motivación para aumentar la competitividad.

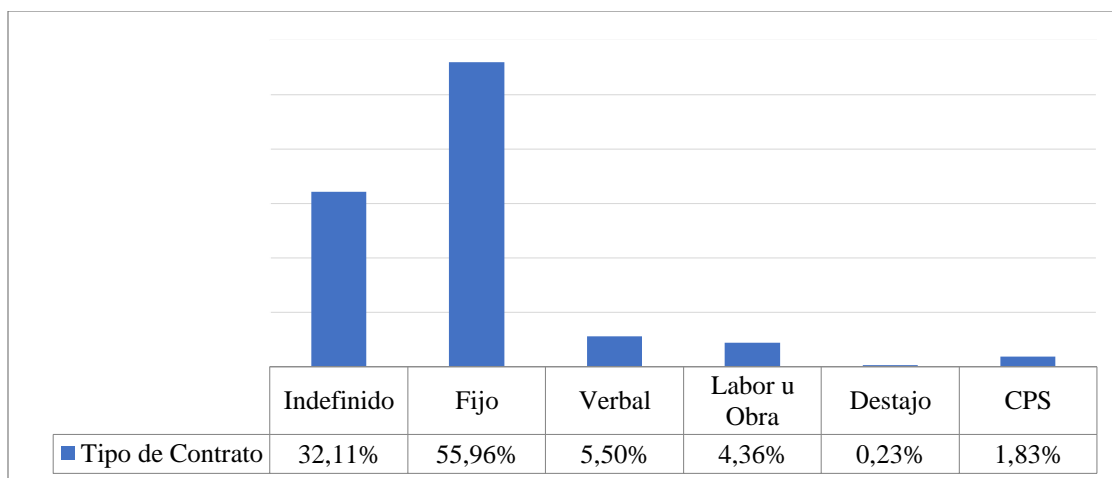
Lacuesta y Villanueva hacen también referencia a que contribuir periódicamente en este tipo de estudios que analicen el salario en relación a la educación y la experiencia mejora y dinamiza la economía; cita estudios referentes a la relación del ingreso y la educación lo cual concluyen que tienen una alta dependencia. El nivel educativo, la experiencia y las relaciones personales (ver Figura 6 - Relación de educación y de experiencia) influyen mucho en las categorías para los perfiles de los cargos, esta situación puede ser causada debido al impacto salarial que se presenta en las organizaciones del turismo en la ciudad de Villavicencio.

“La educación e ingresos es uno de los hallazgos más destacados del análisis económico moderno. A partir de los trabajos pioneros de Becker y Mincer, han sido numerosas las contribuciones al campo de la economía que prueban, para diversos países y diversos periodos de tiempo, que el nivel educativo alcanzado por los individuos es un componente importante en la determinación de sus salarios” (Salas, 2004)

Posteriormente, teniendo en cuenta lo anterior, existe una fuerte correlación entre la educación, la experiencia y los salarios; Félix González dice que el capital humano al estar ligado directamente al conocimiento adquirido en educación, capacitación y experiencia, debe ser útil, para poder obtener beneficios económicos, y aplicarlos en aras de desarrollar en los individuos actividades con eficiencia y máxima productividad (González F. , 2007). Por consiguiente se concluye que muchos de los auxiliares, asistentes, supervisores, asesores operativos y administradores regularmente son personas con título profesional que aspiran a cargos de categoría auxiliar o asistencial se están viendo perjudicados por la falta de oportunidad ya que no son tenidos en cuenta por las organizaciones, porque son candidatos muy perfilados para ocupar en los diferentes campos laborales. El portal el empleo.com argumenta que iniciar la carrera laboral en un cargo auxiliar es muy común en Colombia, pues es una forma de abrirse las puertas en una compañía y empezar a formar un futuro de acuerdo con las capacidades y oportunidades internas (El Empleo, 2017).

### **6.3 Condiciones de contratación de personal, en las empresas prestadoras de servicios turísticos de la ciudad de Villavicencio.**

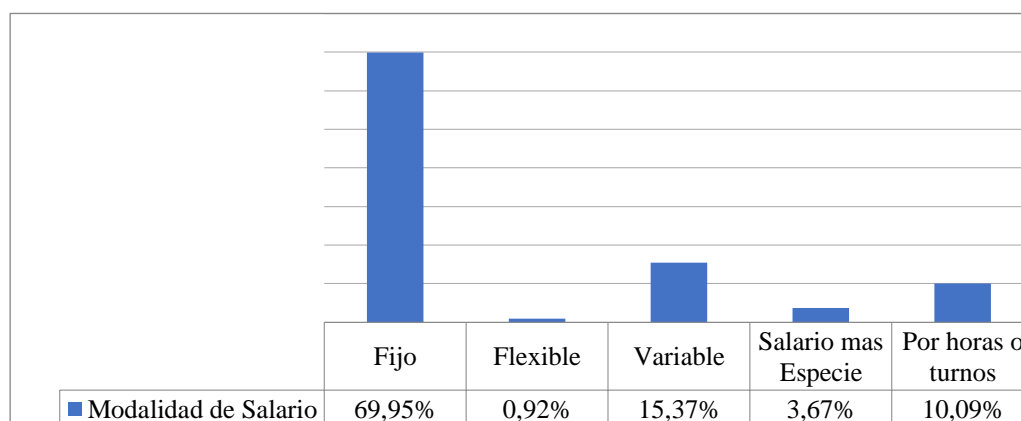
Los empresarios del sector turístico de Villavicencio como anteriormente se mencionaba incorporan laboralmente a sus socios y familiares de tal manera que un 33% del personal se encuentra vinculado con contrato a término indefinido, sin embargo en la actualidad ha disminuido a 32,11%, el contrato a término fijo se empodera con un 55,96% e influye en la disminución en las tasas de rotación de personal, la creación de cultura organizacional, entre otros (Tejido Empresarial, 2014). Los contratos a término verbal son relevantes para aquellas empresas no estructuradas, principalmente las rurales.



*Figura 9.* Promedio de los tipos de contrato que existentes

Fuente. Elaborado por los autores

La modalidad de salario en el sector de servicios turísticos se relaciona con la periodicidad de pago donde frecuentemente pagan por turnos diarios a una modalidad fija representada por un valor porcentual del 69,95%, principalmente se dan en los sectores de entretenimiento como bares, fincas turísticas, alojamientos vacacionales y restaurantes temáticos (ver figura 10). En particular, la modalidad de salario variable se ve reflejada en el nivel Gerencial, donde los socios o familiares dividen sus ganancias de acuerdo a los términos pactados con una representación del 15,37%; en cambio por horas o turnos son solo aplicables para los empleados extras que frecuentan los fines de semana o por temporada; por último el salario más especie se da en las zonas rurales como los miradores turísticos, donde los empresarios ofrecen la oportunidad a las personas que pertenecen a la misma comunidad o vereda, con pagos justos y cómodos como alimentación y hospedaje.

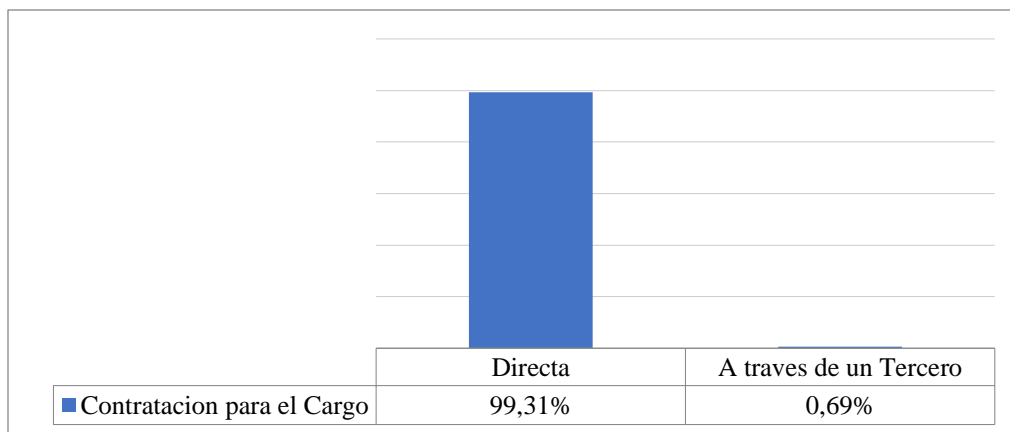


*Figura 10.* Modalidad de salario existente en el sector prestador de servicios

Fuente. Elaborado por los autores

Con respecto a la contratación del cargo en los operadores turísticos, las empresas optan por contratar nuevos empleados de manera directa en la logística y productividad de acuerdo a la actividad a desarrollar. La concepción de contratación directa fue percibida como el vínculo de personas que se reclutaban formalmente por convocatorias para ejercer los cargos, no optan por esta modalidad porque prioritariamente no cuentan con el presupuesto económico, tampoco con experiencia sobre el tema de contratar a través de un tercero, o no es de su interés.

Contratar a través de un tercero, es una tendencia que aumenta la productividad y mejora la operación, facilita que la empresa se centre en su esencia, aporta flexibilidad y permite estar al día en tecnología de servicio. (Rodríguez F. , 2015). Normalmente esta modalidad es usada para compañías que tienen muchos cargos de igual magnitud y que no tienen tiempo de preparar gestiones de reclutamiento, selección e inducción de personal; además que es más económico contratar personal a través de un tercero que directamente afirma Rodríguez.



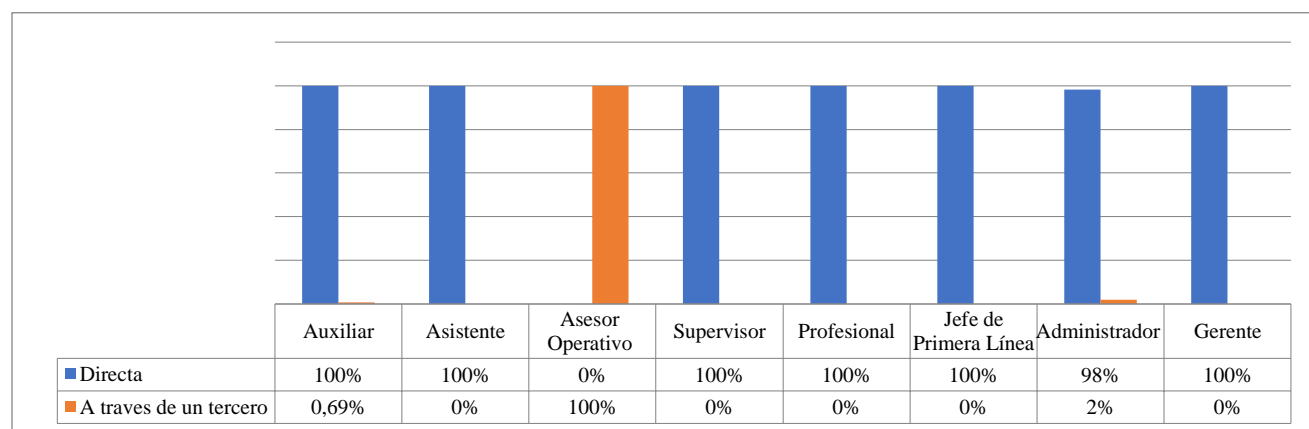
*Figura 11.* Promedio de contratación para el cargo

Fuente: Elaborado por los autores

La contratación de empleados temporales y en forma directa tiene ventajas y desventajas tanto para los empleadores como para los colaboradores. Se identifica que con frecuencia la contratación es directa mientras que casi nunca se desarrolla una contratación a través de un tercero (ver figura 11). Todos los tipos de cargo (el auxiliar, el gerente, el administrador, el jefe de primera línea, el supervisor, el profesional, el asesor operativo y el asistente) tienen ese tipo de contratación, sin embargo, solamente el 0,69% de los auxiliares operativos tienen contratación a través de un tercero.



La contratación directa permite una transición sin tropiezos a una nueva posición y facilita una buena comunicación entre el nuevo empleado y el empleador o empresario. Por lo tanto, se hace evidente que algunas empresas de contratación directa hacen todo lo posible para mejorar las tasas de retención de nuevos empleados. Los empleadores y propietarios de negocios también ahorran dinero cuando descansan en una de las firmas disponibles de contratación directa. Por ejemplo, si un empleador está buscando contratar a un par de ejecutivos, ellos pueden a su vez ir a una empresa de reclutamiento ejecutivo que va a buscar activamente, candidatos potenciales para ocupar el puesto y anunciar la posición de la empresa. Esta gestión puede servir para salvar a la empresa titular de una considerable suma de dinero adicional a los gastos de publicidad. Si un empresario está buscando que su fuerza de trabajo sea diversificada, una empresa de contratación directa puede hacerlo posible fácilmente. La compañía de contratación directa puede dirigir sus propósitos a diversificar la fuerza de trabajo para una empresa. El dueño, por lo tanto, tiene automáticamente el tipo de personal diversificado que desea y no tiene que pasar por el difícil el proceso de selección y contratación.



*Figura 12. Contratación para el cargo*

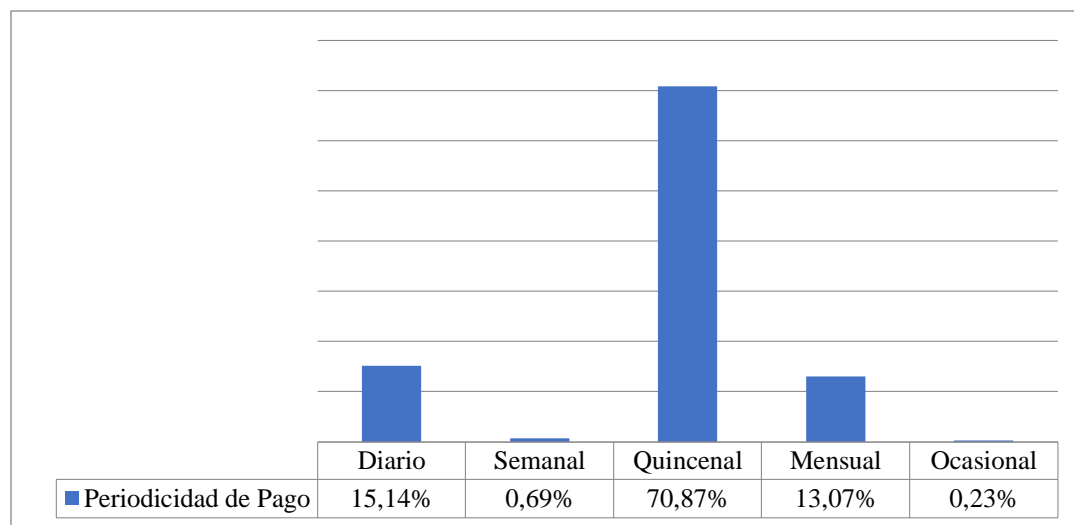
Fuente. Elaborado por los autores

Nuevamente se resalta que el 0,69% de los auxiliares son contratados a través de terceros y son cargos relacionados con perfiles administrativos. Los empleadores de servicios turísticos deberían mejorar e innovar en la manera en que seleccionan y contactan a sus colaboradores, de tal manera que de manera eficiente logren obtener el personal que requieren para el área laboral, además el uso de la tecnología hace más competitivas a las empresas para que tengan mayor movilidad y estén globalizados con los cambios.

#### 6.4 Aspectos salariales del sector prestador de servicios turísticos de Villavicencio

Al conocer los aspectos salariales en las diferentes empresas prestadoras de servicios turísticos de Villavicencio en las pequeñas y medianas empresas la Revista Dinero afirma que las PYMES son las verdaderas locomotoras (Dinero, 2017). Así se les podría llamar a las Pequeñas y Medianas Empresas PYMES del país, pues no solo son el grupo mayoritario de los sectores económicos, sino que además generan 80% del empleo.

Se establecieron preguntas de manera enfocada al nivel máximo de formación exigido que nos permitieran recolectar la suficiente información para poder efectuar las respectivas indagaciones sobre los aspectos salariales.



*Figura 13. Periodicidad de pago*  
Fuente. Elaborado por los autores

Esta figura describe el comportamiento real de las periodicidades de pago que los jefes inmediatos pautaron en sus manuales de políticas organizaciones. En primera instancia una calificación de 70,87 % de manera quincenal resulta la forma de pago más atractiva y fácil para que el empleador realice sus respectivas cancelaciones aunque le sigue la periodicidad de pago de manera diaria con una variación del 15,14% , en la cual se destaca que esta periodicidad se promueve bastante para los empleados ya que cuentan con jornadas laborales en ocasiones, divididas en medio tiempo.

Por esto para el empleador es una de las periodicidades de pago más efectivas. Principalmente las personas que laboran allí en estas organizaciones prestadoras de servicio

turístico son reconocidas por hacer parte de las pequeñas y mediana empresas PYMES. De la misma forma un ejemplo claro en el sector turístico serían los balnearios, miradores casas campestres, parques turísticos donde sus jornadas de trabajo son muy cortas. Por otro lado el pago de manera mensual muestra una valoración de 13,07% en la cual se encuentra las tres periodicidades más significativas en cuanto al pago que realiza las empresas de este sector económico tan importante de la ciudad de Villavicencio.

Tabla 12. *Promedio de periodicidad de pago del salario*

Periodicidad de Pago del Salario	Promedio del Salario
Diario	\$ 46.667
Semanal	\$ 31.667
Quincenal	\$ 1.032.024
Mensual	\$ 1.274.487
Ocasional	\$ 35.000

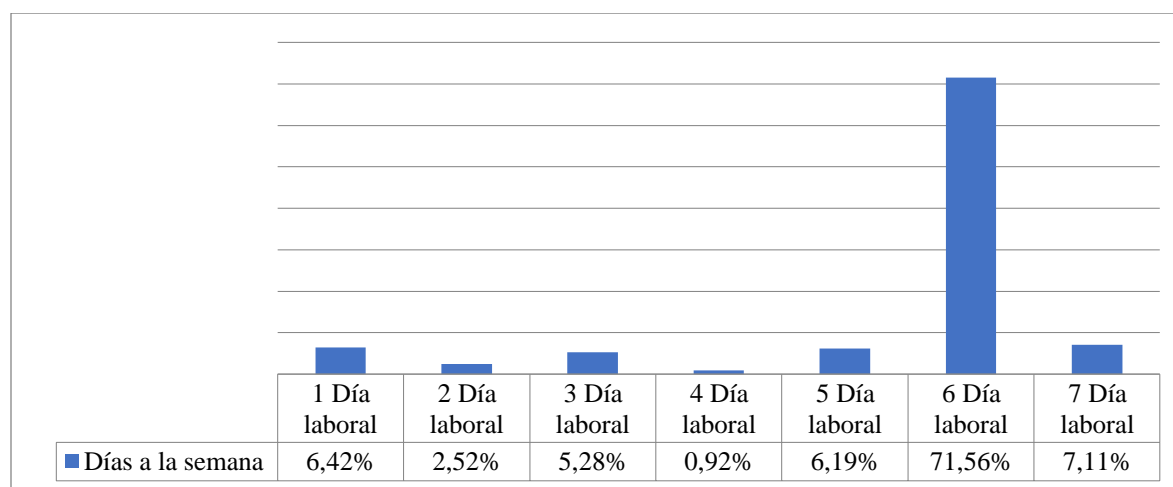
Fuente. Elaborado por los autores

Los pagos según el promedio salarial están establecidos de acuerdo a la información de modo quincenal, mensual con un valor en pesos colombianos a 1SMMLV correspondiente al salario mínimo acordado para el periodo del año 2017 son estas las periodicidades de pagos salariales más significativas. Según indica (Bernuy, 2015) en cuanto al depósito quincenal, algunos dicen que genera una mayor libertad, ya que una quincena puedes utilizarla para pagar los gastos, y la otra para ahorrar o simplemente gastar durante el resto del mes.

Dicen también que el riesgo de quedarse vacío es menor, porque de todas maneras sabes que en quince días volverán a depositarte por otro lado, de manera mensual hay más responsabilidades pero permite pagar “de una sola” todos los recibos y deudas pendientes, lo que permite saber exactamente cuánto queda para ahorrar y gastar en otras cosas.

El promedio de días a la semana en la cual el personal que más labora durante el resultado obtenido mediante el estudio se representa de la siguiente manera: en seis días teniendo una calificación del 71,56% esto quiere decir que los empleados trabajan tiempo completo durante toda la semana que fueron contratados y es la forma en la cual las empresas del sector prestador de servicios turísticos requieren más a sus empleados, por otro lado hay compañías en las que los trabajadores deben asistir los siete días a la semana teniendo una

variación porcentual del 6,19%, es esta última la que más requiere el empleador para que cumpla funciones y asistencia.



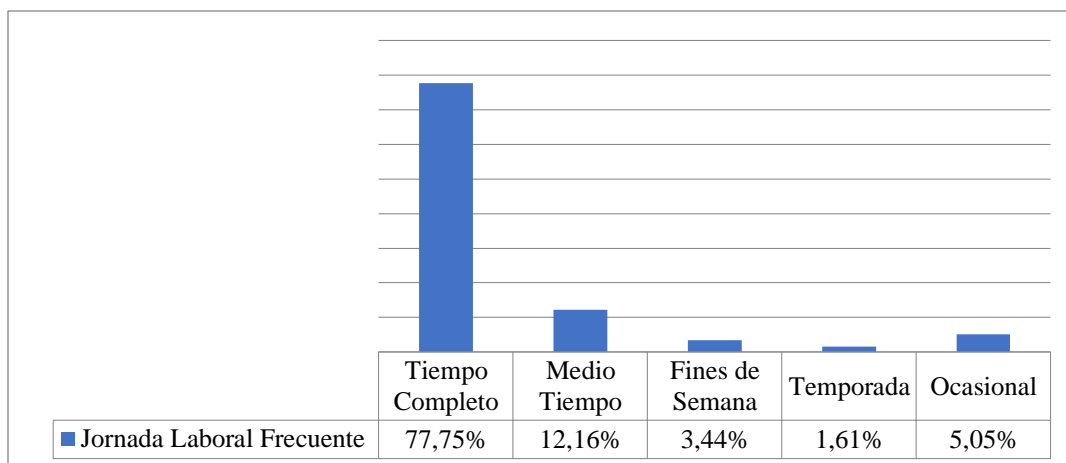
*Figura 14.* Promedio de días laborados

Fuente. Elaborado los por autores

El portal Gerencia (Gerencia.com, 2017) indica que en el artículo 173 del Código Sustantivo del Trabajo señala que todo trabajador tiene derecho a que se le pague el domingo como día de descanso remunerado si habiéndose obligado a trabajar la semana completa no faltó al trabajo ; el empleador debe remunerar el descanso dominical con el salario ordinario de un día, a los trabajadores que habiéndose obligado a prestar sus servicios todos los días laborales de la semana . El objetivo es que no falten al trabajo, o que, si faltan, lo hayan hecho por justa causa o por culpa o por disposición del empleador. Es decir que el colaborador que labore la semana completa, exceptuando los festivos, tiene derecho a que se le pague el domingo y por supuesto el sábado si es que lo trabajó a no ser que no estuviere obligado a ello; el sábado es denominado como un día laborable y el trabajador y empleador acuerdan trabajar hasta medio día, lo que no impide que se pague todo el día aunque no se han completado las 48 horas semanales.

Por lo tanto las empresas prestadoras de servicios turísticos de la ciudad de Villavicencio por lo general son organizaciones familiares en la cual buscan la reducción de pagos salariales por falta de utilidades, además una de sus estrategias es reclutar personal que cuente con educación mínima, que no posean la suficiente información en cuanto a la normatividad vigente

y por tal motivo se aprovechan de sus necesidades. Por consiguiente no se les realiza los respectivos pagos al personal acuerdo como lo establece el gobierno colombiano.

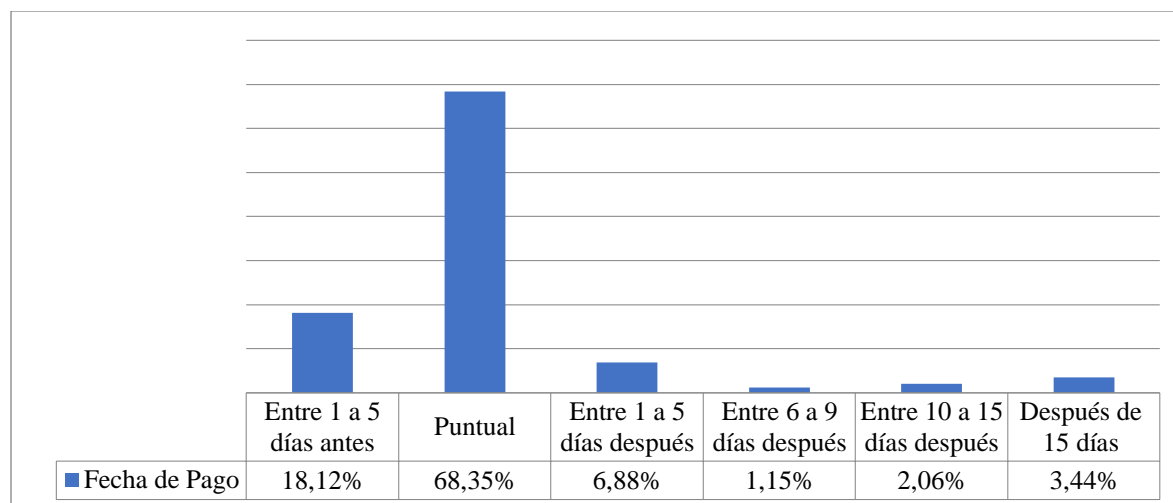


*Figura 15. Jornada laboral frecuente de un colaborador*

Fuente. Elaborado por los autores

Posteriormente el tema de la jornada laboral frecuente se aplica de una manera satisfactoria en la que las empresas dentro de sus políticas internas buscan siempre que el personal trabaje tiempo completo con una participación 77,75% lo cual la convierte en la jornada más participativa y relativamente buena para el empleado ya que goza de todos los beneficios de ley. Argumenta (Osterman, 2011) la falta de beneficios son el lado oscuro del empleo de medio tiempo, aproximadamente el 20 % de los empleados de medio tiempo obtienen salarios muy bajos. Además, este tipo de empleados carece de los beneficios que ofrecen los trabajos de tiempo completo. Esto evidencia que las empresas de este sector contribuyen a que no sea rentable y fuerte en términos económicos de la región.

Por esta razón las empresas carecen de recursos para contratar trabajadores con una variación de 12,16% los propietarios tienen muy presente esta jornada de medio tiempo ya que se evitan altas sumas de pagos salariales. Además muchas veces estas empresas por ser constituidas entre familiares son inestables y no tienen en cuenta el pago de la salud, un derecho obligatorio para los empleados que prestan unos servicios laborales. Así mismo se evita la posibilidad de ascensos por parte de los empleados. El sector turismo toma fuerza la jornada de medio tiempo puesto que es también una de las más seleccionadas por el departamento de recursos humanos dentro de la organización ya que muchos empleados del área se les brinda la oportunidad de laborar y a la vez estudiar.

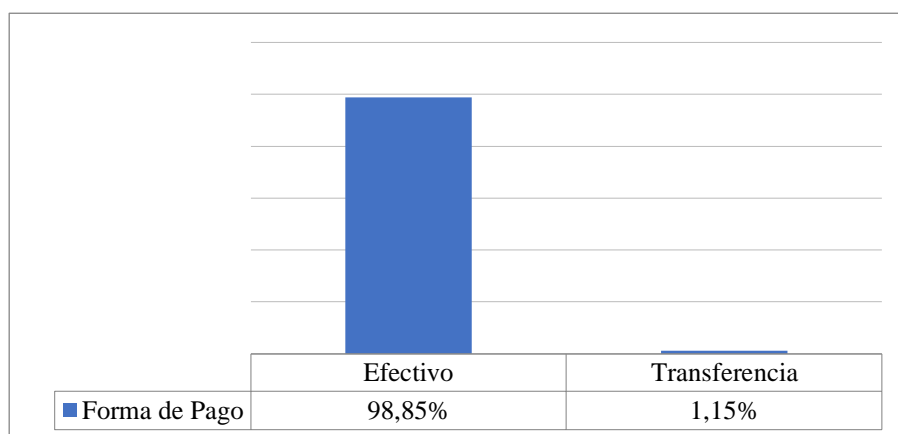


*Figura 16.* Fecha de pago para los colaboradores

Fuente. Elaborado por autores

Los rangos de la fecha de pagos más significativos con que cuentan las empresas en el sector prestador de servicios de turismo, son los pagos puntuales con un 68,35% los jefes inmediatos de las empresas se les hacen más asequibles. Otro rango a tener en cuenta es 1 y 5 días antes otra fecha de pago que presenta un alto índice de porcentaje es de 18,12% lo cual demuestra el interés de las empresas por mantener liquidados a sus empleados y pagarles en fecha correctas.

Por lo general las organizaciones del turismo son pequeñas y se trabaja por temporadas, existe mucha inestabilidad laboral y los empleados trabajan por días, horas o medio tiempo. Son muy pocas las que tienen empleados que laboran tiempo completo. Entonces por esta razón los pagos se realizan en efectivo con una participación de 98,85%. Así, según (Kissell, 2014) el efectivo hace que las personas sientan el pago por sus servicios en dinero y lo perciben como algo más real, tangible y, con ello, también vivencian el cómo se agota con cada compra que se hace. En tanto, el deslizar una tarjeta hace que el sentimiento de culpabilidad sea menor y que solamente llegue la sorpresa una vez se ve la factura o el extracto bancario. Además las pequeñas y medianas empresas no cuentan con suficientes ganancias.



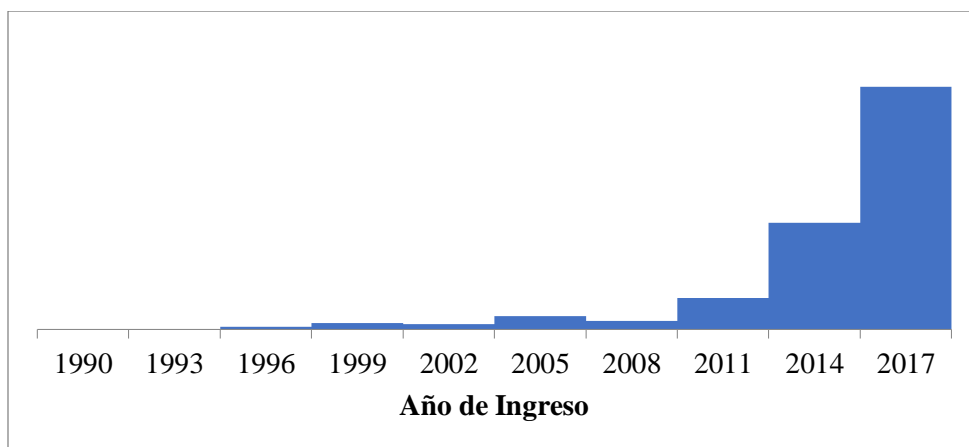
*Figura 17.* Forma de pago en el sector prestador de servicios turísticos  
Fuente. Elaborado por autores

Las empresas no ven la necesidad de realizar pagos por medio de transferencia bancaria, lo cual se evidencia con una participación de 1,15%, otro motivo principal es que pueden tardar unos días en llegar los respectivos pagos. Además es una buena forma de evitar las obligaciones tributarias. Esto demuestra que por lo general las empresas en el sector turismo requieren a sus trabajadores por jornadas de medio tiempos u ocasionalmente por días y se facilita más la forma de cancelación de manera efectiva (Emprende PYME, s.f). Importante que el salario de cada empleado sea acorde con sus responsabilidades dado que un salario mal concebido puede llegar a desmotivar. Un salario insuficiente desmotiva a los empleados que lo sufren y puede provocar problemas en la organización. Si no se ofrece un salario justo se observan las consecuencias de la desmotivación del equipo, situación nada conveniente para cualquier organización.

### **6.5 Políticas de incentivos y aumentos salariales que realizan a los empleados las empresas del sector prestador de servicios turísticos de Villavicencio.**

En Villavicencio las pequeñas y medianas PYMES se caracterizan por ser organizaciones poco estructuradas y que cuentan con un plan deficiente de políticas internas referente a toda el área de la gestión humana. Las organizaciones mostraron una óptima estabilidad de sus empleados dentro de las empresas lo cual demuestra que muchas de ellas contratan por temporadas. Por consiguiente el flujo de rotación de personal es bastante alto, sin embargo los propietarios afirmaron que siempre buscan que sus empleados puedan gozar de una larga vida

laboral y que no estén expuestos a perder su trabajo, ya que la pérdida de este afecta no solo el sostenimiento sino genera graves problemas, incluso hasta la separación familiar.



*Figura 18.* Estabilidad laboral en el sector prestador de servicios turísticos  
Fuente. Elaborado por autores

Durante los periodos de 1990 al 2008, las organizaciones del sector turismo empiezan a crecer de manera paulatina, las cual eran constituidas entre familiares, el ingreso del personal a era mínimo pues se encontraban en fortalecimiento; Juan Guillermo Zuluaga afirmó que el sector se convertiría en un potencial turístico para promover el desarrollo y la economía del municipio (El Tiempo, 2013).

Para ello se necesitará articular varios factores con el fin de que la promoción turística no vaya en contravía de los recursos naturales, ni de la normatividad que establece el crecimiento ordenado del área urbana y rural de Villavicencio teniendo en cuenta la calidad y cantidad del suelo óptimo para el turismo y de los lugares en los que está enfocado hoy la economía local en el POT. Para los años de 2011 al 2017 el turismo se vuelve el principal objetivo de fortalecimiento para las autoridades (ver figura 18), indica la crisis generada por la caída de los precios del petróleo había dejado 40.mil empleos perdidos, reveló la Ministra del Trabajo, Clara López. A raíz de este problema las empresas de turismo empezaron planear la estrategia fundamental que le apostaría el gobierno nacional (El Tiempo, 2016). El apoyo del estado y de la administración municipal es clave para la gestión de las empresas encargadas de generar, promover y fomentar el empleo tanto en el país como el municipio, incluso se convierten en las organizaciones con más ingresos de personal en la ciudad a pesar de no ser unos de los sectores

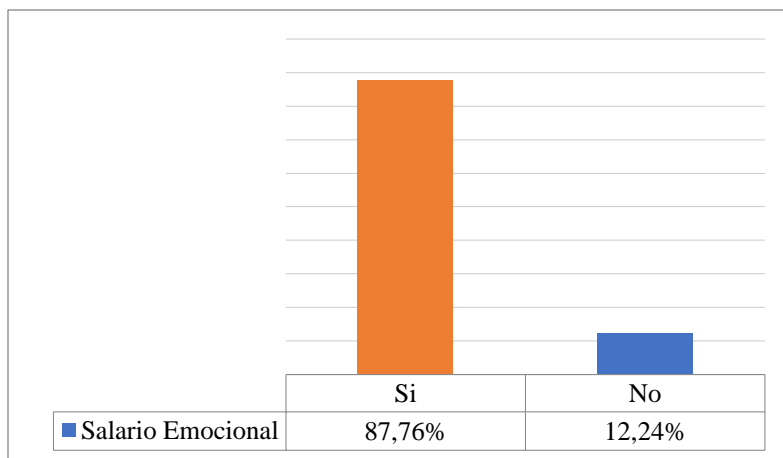


económicos que en la actualidad mejor remunera a sus trabajadores pero si es uno de los que más requiere vacantes en la actualidad.

Las empresas turísticas están en condiciones de operar con mayor coherencia, tanto en su funcionamiento interno como externo; su moral generalmente aumenta, porque las directrices están disponibles en cómo realizar una tarea. Al establecer políticas y procedimientos también se pueden eludir ciertas cuestiones jurídicas. Un manual debe contener las políticas de la empresa sobre el empleo, la divulgación, la competencia, el servicio al cliente, compras, entre otros. Por consiguiente un manual de políticas, facilita como herramienta a los colaboradores realizar sus tareas asignadas, por ello es la primera comunicación que se tiene con un nuevo empleado. El manual define las normas de comportamiento y describe lo que sucederá cuando no se respetan, este debe incluir las políticas y procedimientos de los empleados para solicitudes de licencia y similares.

El escritor (O'Farrell, 2018) afirma que las empresas deben establecer políticas y procedimientos deben ser socializados antes de contratar al primer empleado. Las políticas, definidas simplemente como reglas en cuanto a cómo la empresa y sus representantes deben manejar situaciones específicas y procedimientos, es decir, instrucciones sobre cómo llevar a cabo determinadas tareas, son cruciales independientemente de su tamaño. El establecimiento de políticas y procedimientos de la empresa proporciona varios beneficios.

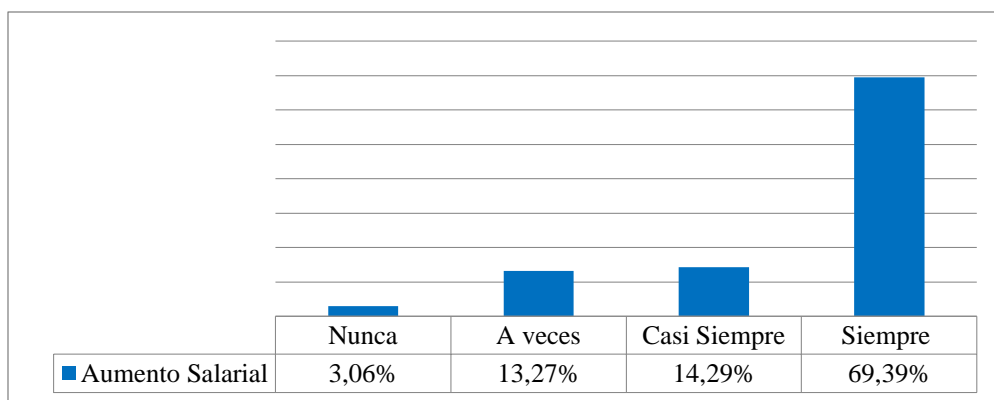
Por otro lado, en materia beneficios y políticas organizacionales, el salario emocional, es decir, todo aquello que las empresas le ofrecen al trabajador para que realice diferentes actividades como capacitaciones, horarios flexibles, entre otros, genera mayor productividad y sentido de pertenencia. Además estas actividades que generan desarrollo humano y bienestar laboral las hace más competitivas, por eso aquellas que lo fomentan cuentan con un 87,76% de favorabilidad y representa la mejor inversión que puede hacer las empresas al estar capacitando a sus trabajadores constantemente.



*Figura 19.* Salario emocional  
Fuente. Elaborado por los autores

Almeda manifiesta que cuando una empresa cuenta con la opinión de sus trabajadores les hace sentir parte de un proyecto en el que ellos son piezas fundamentales, también recomienda preguntar a los empleados, incitarlos a compartir propuestas e iniciativas, hacerles ver que su voz realmente importa en las decisiones organizacionales, esto les permite ser creativos porque el talento humano necesita saberse valorado (Almeda, 2017).

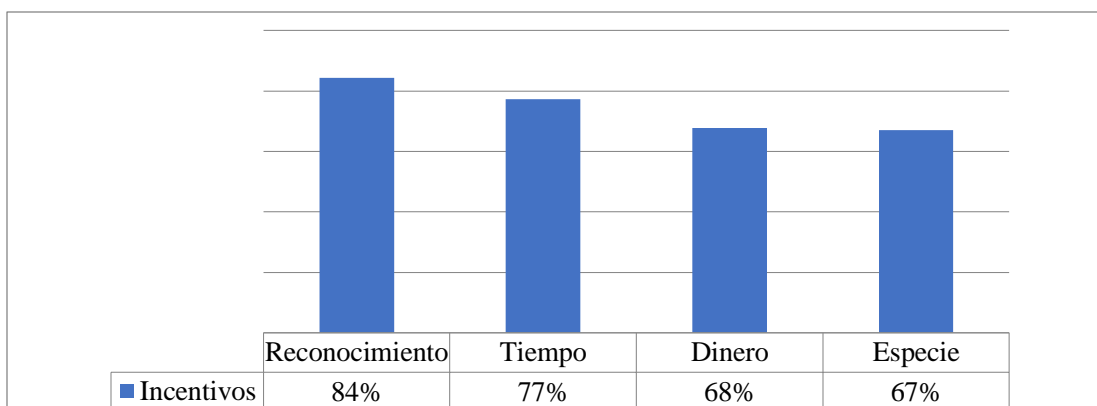
En lo relacionado a los aumentos salariales para las empresas prestadoras de servicios turísticos se determinó el incremento salarial en la que se detalla por categoría los diferentes cargos, posteriormente se logra establecer su ampliación por el grado de experiencia y estudio. Adicionalmente los ajustes salariales dependen del tipo de empresa en la cual pertenezca el trabajador sea pública o privada, en el sector turismo las empresas realizan el incremento legal cada año.



*Figura 20.* Aumento salarial  
Fuente. Elaborado por los autores

Varias empresas del sector reconocen que los ajustes salariales con frecuencia son efectuados por el Gobierno Nacional con una valoración de 69,39%, y otras, un 13,27% dicen

que casi nunca realizan dichos aumentos. Según indica Gómez, el Código Laboral no obliga al incremento de salarios para aquellos empleados que ganan más del mínimo legal, pero la práctica y la orientación de la Constitución Nacional es ampliar el costo de vida definido como justicia social y con el hecho de no perder capacidad adquisitiva (Gómez C. , 2014).



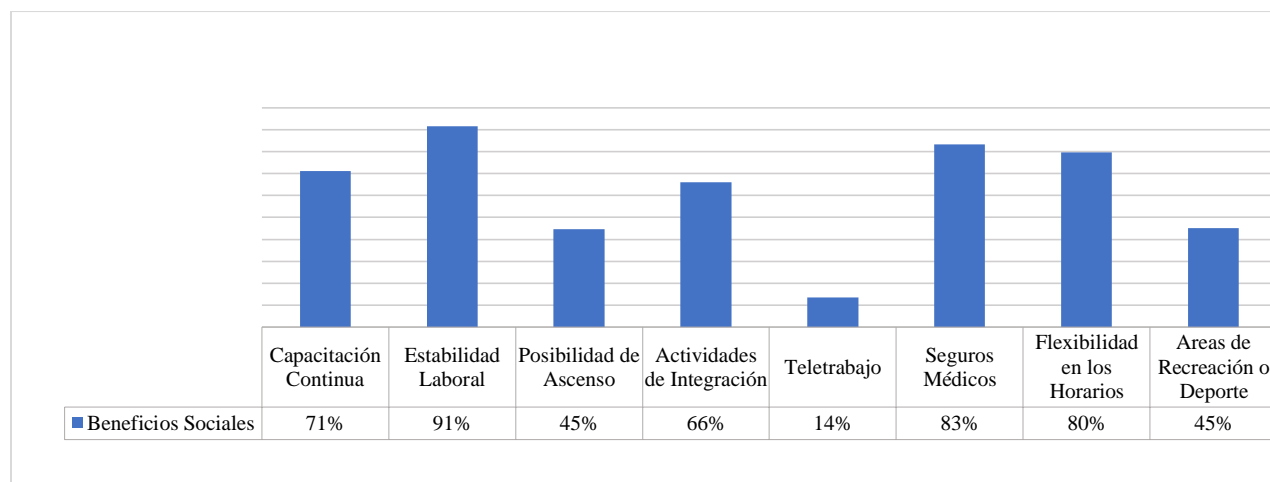
*Figura 21. Incentivos*

Fuente. Elaborado por los autores

En primer lugar es importante conocer la importancia de los incentivos que realizan las organizaciones de forma real al fomentar la productividad de trabajador, uno de los factores principales para que su organización se posicione y sea competitiva. En términos generales el reconocimiento casi siempre se presenta en las empresas ya sea por la eficiencia de las labores hechas y para mantener motivado el personal, mientras el tiempo es uno de los incentivos que con frecuencia es dado por los descansos durante la jornada; al igual que el dinero fue conceptualizado en temas de salarios puntuales y el incentivo en especie se proyectó en las zonas rurales de alojamiento donde las unidades productivas como los miradores turísticos que manejan horarios amplios reconocen alimentación y hospedaje para sus colaboradores; todo en busca de reconocer sus esfuerzos o metas trazadas de sus empleados (ver figura 21).

Jáuregui indica que es significativo destacar la compensación económica del personal, es motivante la parte emocional porque juega un papel importante en la producción, en el ambiente de trabajo y en la autoestima de la persona. El reconocimiento personalizado e inmediato se puede dar de diferentes formas: agradecer y decir “bien hecho” “buen trabajo” (Jáuregui, 2013). Esto puede socializarse públicamente mediante carteleras internas o cuadros en el que se exalta al trabajador del mes. Existen varias formas de reconocimiento, aunque hoy en día las

organizaciones se esfuerzan por pagar bonificaciones a sus empleados en momentos que no cuentan con los recursos.



*Figura 22. Beneficios sociales*

Fuente. Elaborado por los autores

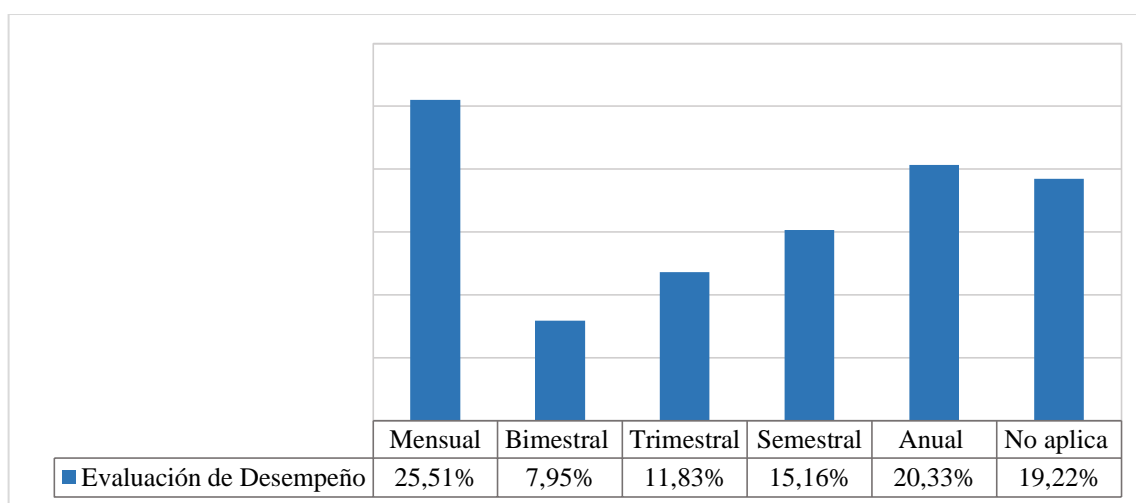
Los beneficios son conocidos como una compensación indirecta y constituyen una parte de la compensación. Los paquetes de beneficios incluyen activos no monetarios, mientras que los incentivos, tienen que ver con un premio o motivación para el desempeño. Los incentivos están ligados a resultados y la naturaleza del incentivo ofrecido a menudo dependerá de la performance del empleado en cuestión. (LosRecursosHumanos.com, 2005). Los beneficios sociales, la estabilidad laboral, la flexibilidad de horario y la seguridad social son fundamentales para el bienestar laboral del trabajador. Además la capacitación continua es clave ya que los mantiene actualizados sobre temas que requiera para un mejor desempeño en su área y aún más si su cargo necesita actualización constante. Según el escritor Carabelli para que la capacitación de los empleados resulte una buena inversión para el futuro de las empresas, esta debe proporcionar resultados medibles (Carabelli, s.f).

De la misma manera que las empresas deben contemplar estrategias definidas, la formación de los empleados necesita de objetivos bien establecidos. Se debe analizar las necesidades del negocio y evaluar los puntos fuertes y debilidades de los empleados. Con esa información, se adapta la capacitación para hacer frente a esas deficiencias. Si el enfoque de la formación es aprender sobre un nuevo sistema informático, los empleados deberán adquirir un

conocimiento práctico de este. Si el objetivo es mejorar, se evidenciará en la productividad tanto de los empleados como en la rentabilidad de la organización.

Actualmente, en la época de la globalización resulta complejo atraer y retener el capital humano, y para esto, los directivos recurren a los beneficios sociales como una herramienta útil para motivar a sus empleados, los cuales aumentan su retribución en desempeño y también mejora su calidad de vida.

Cuando los beneficios están ligados al desempeño, la productividad tiende a aumentar, puesto que una mejora en las condiciones de los trabajadores optimizará su eficiencia dentro de la organización. Las empresas más competitivas buscan atraer a los mejores profesionales para sobresalir entre sus competidores. Los beneficios sociales se posicionan por lo tanto como una garantía de su éxito, y permite a las empresas optimizar el salario de sus empleados sin incrementar costes y con una gestión mínima. (RHM Grupo de Comunicación, 2016)



*Figura 23.* Evaluación de desempeño en las empresas del sector prestador de servicios turísticos

Fuente. Elaboración por los autores

La evaluación de desempeño que se aplica a los empleados consiste en valorar la calidad de su trabajo, en la obtención de los resultados que tienen que lograr. Para ello es necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan de la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento de los empleados; la evaluación del desempeño sirve en la determinación

y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización. (Montoya C. , 2009).

En algunos casos los objetivos de esta no pueden lograrse por medio de una evaluación anual. Por tanto, es aconsejable que las evaluaciones se realicen de tres a cuatro veces al año en la mayoría del personal. La figura 23 presenta que una parte de las empresas encuestadas aplica la evaluación de desempeño cada mes con un 25,51%, otras organizaciones lo hace una vez al año con un 20,33%, mientras que el 19% no evalúan las labores y rendimientos de su equipo de trabajo. Normalmente el promedio de personas que se van de las organizaciones en el sector de servicios es de 7,94%, lo que convierte al sector en uno de los que más personal rota en el mes; razones como personal extra, auxiliares que no mantienen su puesto de trabajo por mejores ofertas de empleo, o por fallas por parte del empleador hace que no haya estabilidad dentro de las microempresas en especial. (Ver tabla 13).

Tabla 13. *Promedio de Rotación de Personal*

Promedio de Rotación	Promedio
Agroindustrial	4,04%
Comercial	2,58%
Financiero	1,30%
Hotelero	2,66%
Salud	0,78%
Servicios	7,38%
Transporte	1,42%
Turismo	7,94%

Fuente. Elaboración por los autores

Las personas no abandonan su puesto de trabajo, sino renuncian a los jefes, es por esto que si se quiere conservar a los mejores trabajadores, hay que prestar especial atención al trato que se les da, lo que se propone lograr es que trabajen motivados tanto para la compañía como para los requerimientos de los directivos (The Huffington post, 2018). Los colaboradores esperan recibir un debido reconocimiento moral y remunerativo, si se aplica adecuadamente esta estrategia, entonces se logrará retener a los colaboradores más talentosos en la empresa. (Rojas Álvarez, 2018).

## Conclusiones

- El sector prestador de servicios turísticos representa el 18.11% de la muestra de investigación de la actividad económica local, y a su vez las organizaciones conformadas por microempresas en un 71%. de tal forma que el personal que contratan, son personas capacitadas e íntegras que cumplen diversas funciones a un bajo costo.
- El salario de los empleados es de acuerdo a su nivel de formación y experiencia, y aunque las empresas de este sector vinculan personal para cargos de auxiliares, los cargos más altos son ocupados por socios y familiares lo que reduce la tasa de rotación.
- La categoría de cargos con relación al nivel de formación es variable, el bachiller técnico y el profesional son los que mayor demanda de empleo genera, sin embargo a pesar de que ambos cuentan con formación y experiencia específica para desempeñar sus funciones y aunque la exigencia si es proporcional a su grado de formación, la diferencia del salario entre ellos es mínima y oscila entre uno y dos salarios mínimos legales tanto para el área rural como urbana.
- En las empresas rurales los contratos se efectúan verbalmente y tanto para las del área rural y urbana pueden ser de manera directa o a través de un tercero. La periodicidad de pago es en primera instancia, de manera quincenal representado con un 70.87%, luego sigue el turno diario a una modalidad fija reflejado en un 69.95%, y después el pago diario con un 15.14%
- El promedio de días a la semana laborado fue de seis días representado con un 71.56% lo cual demuestra que los empleados trabajan a tiempo completo, con pagos realizados en efectivo en un 98.85%, modalidad que es percibida por los empleados como más real y tangible.

- La estabilidad de sus empleados es alta dentro de las empresas a pesar de que en su gran mayoría trabajan por temporada. Por tal razón el flujo de rotación de personal es significativo, sin embargo el empleador busca que sus empleados puedan gozar de larga vida laboral.
- El salario emocional también se presenta en las empresas prestadoras de servicios turísticos mediante capacitaciones y tiempo compensatorio o adecuado a sus actividades no laborales, con el cual se logra alta productividad y sentido de pertenencia.
- Los aumentos salariales en las empresas del sector turismo aumentan lo establecido en la ley cada año. El sector reconoce los ajustes salariales decretados por el gobierno nacional con una valoración de 69.39%, a veces con una variación porcentual del 13.27%.
- En relación a los beneficios sociales más significativos en el sector turismo con más participación, son los seguros médicos con un 85%, seguido de horarios flexibles con un 64%. Además le siguen capacitación continua con una participación del 63%.
- En este sector las oportunidades laborales para los particulares son bajas toda vez que las empresas son en su mayoría familiares y se contrata a parientes, socios y amigos, muchos con educación mínima, para desempeñar cargos auxiliares y el personal profesional queda subestimado a las políticas de la empresa.



### **Recomendaciones**

- Al realizar el análisis de competitividad salarial las empresas prestadoras de servicios turísticos de la ciudad de Villavicencio no habían llevado a cabo ningún tipo de estudios. Por ello sería viable y factible la aplicabilidad de este tipo de investigación de manera periódica para reforzar las políticas de empleo.
- Establecer requerimientos de determinados puestos de trabajo y las capacidades de los empleados respecto a estos, es decir, si se requiere un perfil técnico, asistente, o supervisor y que puedan ser desempeñados por un profesional, se tenga en cuenta y se valore los años de estudio dedicados, y a la vez fortalecer las políticas salariales concretas y estudiadas dentro de las organizaciones.
- Se propone una política salarial para las empresas prestadoras de servicios turísticos de la ciudad de Villavicencio en la que predomine la equidad de pagos y sueldos con una base de acuerdo a los estudios técnicos y grados de experiencia para evitar desacuerdos referentes a la remuneración entre empleado y empleador.
- Como pudo observarse en el turismo no todas las organizaciones aplican evaluación de desempeño, ni seleccionan perfiles por aptitudes y rendimiento para los distintos cargos, por ello es importante que la gerencia de talento humano considere las competencias laborales a fin de ir a la vanguardia y en concordancia con las últimas teorías referentes a la administración de personal, al igual que actualizar o implementar el manual de funciones en las empresas de servicio turístico ya que muchas de ellas no cuentan con personal entrenado para desempeñar los cargos de manera eficiente.

## Referencias

- ACRIP Nacional. (2009). *Federación Nacional de Gestión Humana*. Obtenido de <http://acripnacional.org/Salarios/?ssc=salarios.homeModB>
- ACRIP Nacional. (2016). *Federacion Nacional de Gestion Humana ACRIP*. Obtenido de <http://www.acripnacional.org/Salarios/?ssc=lanzamiento-salarios>
- Alcaldía de Villavicencio. (2016). *Informacion del Municipio*. Villavicencio: Políticas Editoriales y de Actualización.
- Alcaldía de Villavicencio. (2016). *Instituto De Turismo De Villavicencio Busca Servicios Turísticos Más Competitivos*. Villavicencio.
- Almeda, C. (2017). Salario Emocional: la clave para fidelizar al talento. *talent clue*. Recuperado el 16 de 2 de 2018, de <http://blog.talentclue.com/salario-emocional>
- Arias, M. (2016). *Credilikeme*. Obtenido de <https://credilike.me/blog/importancia-del-salario/>
- Ariza, A. L. (2006). *Metodos de Compensacion basados en Competencias*. Barranquilla: Uninorte.
- Ballesteros, A. S. (2013). *Educación, experiencia y diferenciación de género como determinantes de los salarios en Bogota*. Bogota: Dictamen Libre.
- Bastidas, O., J. J., & Herrera Sarmiento, G. (2016). Los microempresarios y los cuentagotas en Villavicencio. *Orinoquia*, 102-111. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=89650870014>
- Bernal, C., Quintero , P., & López , H. (2005). *La competitividad turística de Cartagena de Indias: análisis del destino y posicionamiento en el Mercado*. Cartagena: Camara de Comercio Cartagena.
- Bernuy, J. (2015). *Comparabien.com*. Obtenido de *Comparabien.com*: <https://comparabien.com.pe/blog-consejos/conviene-mas-sueldo-quincenal-o-mensual>

- Burbano Vallejo, E. L., González Cabo, V., & Moreno, E. (2009). *La competitividad como elemento esencial para el desarrollo de las regiones. Una mirada al Valle del Cauca*. Valle del Cauca: Gestion y Desarrollo.
- Caldera, E., & Giraldo, M. (2013). *Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la Empresa de servicios temporales*. Obtenido de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/186/Propuesta%20de%20un%20sistema%20de%20compensaci%C3>
- Camargo, A. L., & Caicedo Mora, H. G. (2011). La economía informal en Villavicencio. *Finanzas y Política Económica*, 83.
- Carabelli, C. (s.f). *Importancia de la capacitación de los empleados*. Recuperado el 11 de 2 de 2018, de <https://pyme.lavotx.com/importancia-de-la-capacitacin-de-los-empleados-6715.html>
- Castellanos, O., Montoya R., A., & Montoya, I. (2010). *Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos*. Bogotá: Agronomía Colombiana.
- Cepeda Rico, L. C. (2015). *Estudio salarial de las instituciones prestadores de salud IPS de 2, 3 y 4 nivel de complejidad*. Villavicencio: Grupo de investigación GYDO - Universidad de los Llanos.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración*.
- DANE. (2011). Caracterización del empleo en la industria del turismo en Colombia. *DANE*, 8.
- Dinero. (2017). Estas son las pymes más ganadoras de Colombia en 2017. *Revista Dinero*. Recuperado el 2018, de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/ranking-de-las-mejores-pymes-de-colombia-en-2017/249828>
- Dirección de Estudios Económicos. (2015). *Evolución del Mercado Laboral Urbano: Villavicencio*. Villavicencio: Departamento Nacional de Planeación.

- Eduardo Escartín González. (s.f). *Marsall y la Escuela de Cambridge*. Historia del Pensamiento Económico.
- El Empleo. (2017). Trabajos auxiliares: ¿aplicas a ellos? *El Empleo*. Recuperado el 17 de 02 de 2018, de <http://www.eempleo.com/co/noticias/noticias-laborales/trabajos-auxiliares-aplicas-ellos-5464>
- El Tiempo. (2013). *Fortalecerán sector turístico en Villavicencio por medio del POT*. Recuperado el 16 de 02 de 2018, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12593864>
- El Tiempo. (2016). *En la ciudad de Villavicencio hay más de 43.000 personas sin empleo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16611092>
- El Tiempo. (2016). *Hasta el momento hay 40.000 desempleados por crisis del petróleo*. Recuperado el 16 de 02 de 2018, de <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/crisis-de-petroleo-en-el-meta-34749>
- Eljaiek, I. C., & Feria Hoyos, A. (2013). *Evaluacion de la Gestión de la Compesación salarial en la empresa Granandina LTDA., Sucursal Cartagena*. Cartagena: Departamento de Postgrados y Educación Continua Universidad de Cartagena.
- Emprende PYME. (s.f). *El salario como motivación en la empresa*. Recuperado el 17 de 02 de 2018, de <https://www.emprendepyme.net/el-salario-como-motivacion-en-la-empresa.html>
- Escuela de Negocios EOI. (2006). Recursos Humanos: Compensación. *Escuela de Negocios EOI*, 4.
- Espinosa, V., & Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: Una Investigación de Orientación teórica*. Santiago.
- Galera, C. L., Huerta Sobrino, C., & Yfarraguerri Villarreal, L. (2014). *La Globalización Económica y su Impacto en el Mercado Laboral en México*. Mexico: International Journal of Good Conscience.

- Gerencia.com. (2017). *¿Cuándo un trabajador tiene derecho a que se le paguen los 7 días de la semana?* Recuperado el 16 de 02 de 2018, de <https://www.gerencie.com/cuando-un-trabajador-tiene-derecho-a-que-se-le-paguen-los-7-dias-de-la-semana.html>
- Giacomozzi, A. M., Gallegos Muñoz, C., & Lara Hadi, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de la Administracion Publica RAP*, 1219.
- Giraldo, L., & Caldera, E. (2013). Propuesta De Un Sistema De Compensación Que Impacte Directamente La Satisfacción Laboral De La Empresa De Servicios Temporales S&A Servicios Y Asesorías S.A. *Universidad de Medellin*.
- Gomez , C. (s.f). *El Capital y la teoría de la productividad marginal*. Obtenido de <http://www3.uah.es/econ/hpeweb/capitalt/clark.htm>
- Gómez, C. (2014). *Aumento salarial en sueldos mayores al mínimo*. Empleo.com. Obtenido de <http://www.eempleo.com/co/noticias/consejos-profesionales/aumento-salarial-en-sueldos-mayores-al-minimo-4537>
- González Cabo, V., Moreno, E., & Vallejo , L. (2011). La competitividad como elemento esencial para el desarrollo de las regiones. *GEOS-Grupo de Investigacion*.
- González, F. (2007). *Capital humano: una mirada desde la educación y la experiencia laboral*. Colombia: Cuadernos de Investigación.
- Güemes, I. G. (s.f). *Perspectivas Teoricas sobre las salarios Minimos*.
- Guihard. (2016). *Programas de incentivo laborales*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>
- Hincapie , J., & Valencia, D. (2014). *Incentivos económicos para la desmovilización de la insurgencia en Colombia*. Medellin : Perfil de Coyuntura Económica.
- Hoyo, J. E., Restrepo, L., & Estrada Mejía, S. (2009). Sistema de Compensación Variable para Empresas del Sector de Alimentos. *Scientia et Technica*.

- Hurtado, K., Rey, Á., & Torres, D. (2014). Análisis del Sistema de Compensación de las Microempresas Ubicadas en la Carrera 17 entre calles 35 y 39 de los Barrios Santa Helena y Madrigal de la Ciudad de Villavicencio . *GEON*.
- Jauregui, A. C. (2013). *La importancia de los incentivos y reconocimientos de las empresas hacia sus colaboradores*. Recuperado el 17 de 02 de 2018, de <http://www.grandespymes.com.ar/2013/08/18/la-importancia-de-los-incentivos-y-reconocimientos-de-las-empresas-hacia-sus-colaboradores/>
- Keynes, J. (1939). *La economía*.
- Kissell, C. (2014). *The Pros and Cons of Paying With Cash*. EEUU: US News. Recuperado el 16 de 2 de 2018, de <https://money.usnews.com/money/personal-finance/articles/2014/02/19/the-pros-and-cons-of-paying-with-cash>
- Lacuesta , J., & Villanueva, E. (s.f). *Educación, experiencia laboral y habilidades cognitivas*. España: Banco de España.
- LosRecursosHumanos.com. (2005). *Diferencias entre incentivos y beneficcios*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/diferencias-entre-incentivo-y-beneficio/>
- Marco Teórico García. (s.f). *catarina.udlap*. Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/garcia\\_g\\_b/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/garcia_g_b/capitulo2.pdf)
- Méndez, J. A. (2015). Salarios de eficiencia en un contexto de agentes heterogéneos y racionalidad limitada. *Revista Sociedad y Economía*, 6.
- Merca2.0. (7 de Abril de 2016). *Cinco ventajas de contar con lideres de experiencia*. Recuperado el 22 de Febrero de 2018, de merca20.com: <https://www.merca20.com/5-ventajas-de-contar-con-lideres-de-experiencia-en-una-empresa/>
- Ministerio de Industria y Turismo. (s.f.). *Turismo para la Educación*. Obtenido de [http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/32382/prestadores\\_de\\_servicios\\_turisticos](http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/32382/prestadores_de_servicios_turisticos)

- Montoya, C. (2009). *Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano*. Scielo. Obtenido de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082009000100002](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082009000100002)
- Montoya, L. A., Portilla, L., & Castaño, J. C. (2008). Compensación y Beneficios Salariales; Atracción y Retención de Trabajadores. *Scientia Et Technica*.
- Morales, J. A., & Velandia, N. F. (1999). Sistema salarial o de compensaciones. En J. M. Velandia, *Estrategias y Sistema salarial o de compensaciones*. Mc Graw Hill.
- Morena, J. I. (1998). *Aplicacion de la Teoria de los Salarios de Eficiencia*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/19972000/S/2/S2026901.pdf>
- Núñez, P. (2012). *El reto de la dirección de recursos humanos para las empresas familiares: estado de la cuestión*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/782/78225158006.pdf>
- O'Farrell, R. (2018). *Importancia de las políticas y procedimientos*. Recuperado el 11 de 2 de 2018, de <https://www.cuidatudinero.com/13128546/importancia-de-las-politicas-y-procedimientos>
- Osorio Isaza, L. (s.f). *Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.* Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3681>
- Osterman, P. (2011). ventajas y desventajas del medio tiempo . *News and World Report*. Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/ventajas-y-desventajas-del-empleo-de-medio-tiempo-6712.html>
- Otero, M., Giraldo, W., & Ramírez, D. (2014). *La imagen y la expectativa frente a la realidad de Villavicencio como destino turístico*. Meta: Orinoquía.
- Peralta, I. Á., & Luengo Escalonilla, F. (2011). Competitividad y costes laborales en la UE: más allá de las apariencias. *ICEI Workingpapers*, 7.
- Pérez, J., & Merino, M. (2016). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/auxiliar/>

- Platten, P., Hofrichter, D., & Flannery. (1997). *Personas, Desempeño y Pago*. *Paidós*, 41.
- Portafolio. (2009). *Microempresas, informalidad y empleo*. Recuperado el 17 de 02 de 2018, de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/microempresas-informalidad-190942>
- RAE.es. (s.f). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=A0rd5WL>
- Reflexiones para el Cambio. (2016). *Una década perdida para Villavicencio*. Obtenido de Reflexiones para el Cambio: <https://dmvillae.wordpress.com/2016/01/03/una-decada-perdida-para-villavicencio/>
- Revista Semana. (2014). ¿Dónde les pagan mejor a los colombianos? *Semana*.
- RHM Grupo de Comunicación. (2016). Las empresas apuestan por los beneficios sociales. *RHM Grupo de comunicación*. Obtenido de <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=1279>
- Rocco, M. (2009). *Satisfacción laboral y salario emocional: Una aproximación teórica*. Santiago, Chile. Obtenido de [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco\\_m/pdfAmont/cs-rocco\\_m.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf)
- Rodríguez, D., & Granados, P. (2017). *Diagnóstico de Competitividad del Turismo Boyacá*. Boyacá : Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión.
- Rodríguez, F. (2015). Razones para contratar procesos de negocio con terceros. *Portafolio*.
- Rojas Álvarez, W. (2018). Recursos humanos y evaluación de desempeño. *Impacto humano Perú*. Obtenido de <http://consultoresimpacto.com/recursos-humanos-y-evaluacion-de-desempeno/>
- Ruiz, J. I. (2013). *Salarios: competitividad y competencia*. Obtenido de [eldiario.es: http://www.eldiario.es/zonacritica/Salarios-Competitividad-Competencia\\_6\\_99100109.html](http://www.eldiario.es/zonacritica/Salarios-Competitividad-Competencia_6_99100109.html)



- Salamanca, W., & Villian, C. I. (2006). *Análisis y Evaluación del Plan de Compensación Flexible de Beneficios de salud TOTAL EPS, frente a la normatividad laboral y tributaria colombiana*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Salas, M. (2004). *Educación, Experiencia y diferenciación de Género*. Bogotá: Universidad Libre.
- SENA. (2014). Definiciones y Actividades de los prestadores de Servicio Turístico. *FAVA*, 5.
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=aMPZDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=riqueza+de+las+naciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjv7->
- Tejeiro, M. d., & García, M. (2010). *La Gestión de Capital Humano*. Departamento Análisis Económico y ADE. Obtenido de <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/378/Mar%C3%ADa%20de%20las%20Mercedes%20Tejeiro%20%C3%81lvarez.pdf>
- Tejido Empresarial. (2014). Resumen Ejecutivo Caracterización del Tejido Empresarial Villavicencio. *Tejido Empresarial*, 23.
- Temple, I. (2007). Obtenido de <http://elcomercio.pe/blog/empresariodetempleo/2007/08/el-salario-emocional>
- Teorías del Salario de Subsistencia. (s.f). *Eumed*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/jcrc/C-01.pdf>
- The Huffington post. (2018). *¿por qué buenos empleados dejan su trabajo?* Obtenido de <http://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/923717-330/por-qué-buenos-empleados-dejan-su-trabajo-9-razones-de-peso>
- Torres Flórez, D. (2016). *Medición impactos de gestión humana en PYME*. Villavicencio: Grupo de investigación GYDO - Universidad de los Llanos.

- Universia Colombia. (30 de 8 de 2017). *Qué destrezas buscan las empresas en sus empleados*. Recuperado el 22 de febrero de 2018, de /noticias.universia.net.co: <http://noticias.universia.net.co/en-portada/noticia/2012/07/20/952377/que-destrezas-buscan-empresas-empleados.html>
- Universia.net. (s.f). *Universia.net*. Obtenido de [http://www.emplea.universia.es/informacion/dcho\\_laboral/tipos\\_salarios/](http://www.emplea.universia.es/informacion/dcho_laboral/tipos_salarios/)
- Vidaurre, M. A. (s.f). *Macareo.pupc*. Obtenido de [http://macareo.pucp.edu.pe/~mplaza/001/apuntes\\_de\\_clases/teoria\\_macroeconomica/keynes\\_salarios\\_precios.pdf](http://macareo.pucp.edu.pe/~mplaza/001/apuntes_de_clases/teoria_macroeconomica/keynes_salarios_precios.pdf)
- Villanueva, & Gonzáles. (2005). *Las recompensas*. Obtenido de [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2006/bedodo\\_v/sources/bedodo\\_v.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2006/bedodo_v/sources/bedodo_v.pdf)
- Vizuett, M. A. (2010). *Salario, Precio y Ganancia*. Mexico: Centro de Estudios Socialistas Carl Marx.
- Zavala, L. M. (2009). *Ensayo sobre Tematica Salarial*. Obtenido de SCRIBD: <https://es.scribd.com/doc/12818147/Ensayo-Tematica-Salarial>